

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Pedagogická fakulta**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2014**

**Marcela Nováčková**

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

**Marcela Nováčková**

**Strategické jednání vedoucího pracovníka ve školství  
s různými typy osobností**

**Strategies of dealing with different types of personalities for managers  
in educational institutions**

Typ závěrečné práce  
(Bakalářská)

Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Romana Lisnerová

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 07. 04. 2014

.....

Podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Romaně Lisnerové za její cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat Doc. PhDr. Danuši Heřmanské, CSc., za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

.....

Podpis

**ABSTRAKT:**

Vzhledem k šíři daného tématu mé bakalářské práce s názvem „Strategické jednání vedoucího pracovníka ve školství s různými typy osobností“, jsem se zaměřila na jednání ředitelky mateřské školy se zákonnými zástupci v oblasti konfliktů a konfliktních situací, které stále častěji zasahují do běžného chodu mateřské školy.

Tato závěrečná práce se zabývá způsobem jednání ředitelek mateřských škol se zákonnými zástupci v konfliktních situacích, obsahovou náplní konfliktů a různými způsoby řešení těchto konfliktů s ohledem na typ osobnosti protistrany.

Práce přináší výčet souvisejících pojmů, různých publikovaných psychologických a manažerských pohledů a postupů. Zahrnuje zpracování a vyhodnocení výstupů z výzkumu ohniskové skupiny ředitelek mateřských škol formou kazuistik v oblasti konfliktních situací a řešení těchto situací. Jedná se též o zachycení skutečnosti v této ohniskové skupině, zda ředitelky mateřské školy, dle jejich názoru, řeší konflikty s ohledem na typ osobnosti, speciálně temperamentu. Bylo také pozorováno, zda temperament osob dokáže určit a přizpůsobit tak své jednání právě k jeho jednotlivým typům.

**KLÍČOVÁ SLOVA:**

Konflikt, konfliktní situace, osobnost, temperament, komunikace, typologie, problémová situace, druhy komunikace

**ABSTRACT:**

This bachelor thesis, entitled “Strategies of Dealing with Different Types of Personalities for Managers in Educational Institutions“ is focused on the communications between kindergarten principals and legal representatives of children while addressing arising conflicts and conflict situations - which are influencing standard kindergarten operations more than ever before.

This study analyses different types of communication, sources of conflict and discusses possible solutions of various conflict situations between kindergarten principals and legal representatives of children.

This thesis enumerates related terms and various published psychological and managerial studies.

Case report methodology was used to analyze outputs from focus group which consisted of kindergarten principals discussing conflicts and their solutions. Opinions of case study attendants, whether they deal with conflicts according to specific personality types, is also part of the analysis, including the ability to identify personality type and the adaption of the corresponding communication style.

**KEYWORDS:**

Conflict, conflict situation, personality, temperament, communication, typology, problem situation, communication types

## Obsah

Úvod .....	8
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	9
1 Problém, problémová situace .....	9
2 Konflikt, konfliktní situace .....	9
2.1 Druhy, typy konfliktů .....	11
3 Osobnost .....	13
4 Temperament .....	14
4.1 Typologie Hippokrata a Galena .....	14
4.2 Přehled některých dalších typologií .....	15
4.3 Problematika typologie .....	16
5 Komunikace .....	16
5.1 Proces komunikace .....	17
5.2 Komunikace a interakce .....	17
5.2.1 Druhy komunikace .....	18
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	20
6 Metodologie výzkumu .....	20
6.1 Kvalitativní výzkum .....	20
7 Obecný popis výzkumného procesu .....	21
7.1 Kvalitativní výzkumná metoda Ohnisková skupina (focus groups) .....	21
7.1.1 Základní rozdělení ohniskových skupin. ....	21
7.2 Případová studie (kazuistika) .....	22
8 Samotný výzkum - ohnisková skupina .....	23
8.1 Konkrétní konfliktní situace jednotlivých ředitelek: .....	24
8.2 Polostrukturovaný rozhovor .....	46
8.3 Shrnutí .....	57
8.3.1 Přehled obsahů konfliktů a jejich řešení z popsanych kazuistik .....	57

8.3.2	Přehled údajů získaných pomocí polostrukturovaného rozhovoru.....	59
9	Závěr .....	60
10	Seznam použité literatury a zdrojů .....	62



## Úvod

Funkce ředitele školy zahrnuje i každodenní komunikaci, a to nejen se zaměstnanci, zřizovatelem, obchodními zástupci, ale také s rodiči či zákonnými zástupci dětí a žáků. Právě tato komunikace je v jistém ohledu specifická, co se týká vzájemného vztahu. Tedy vztahu poskytovatele služeb a zákazníka.

Téma mé bakalářské práce, „Strategické jednání vedoucího pracovníka ve školství s různými typy osobností“, je tématem velmi širokým. Bylo nutné toto téma zúžit na jeden z pohledů týkající se dané problematiky. Půjde o komunikaci a jednání ředitelky mateřské školy se zákonnými zástupci dětí v problémových a konfliktních situacích.

K výběru právě tohoto tématu mě inspirovalo několik konfliktních situací s rodiči dětí v mé praxi. Protože neexistuje a nemůže existovat přesný návod jak každou takovou vzniklou situaci řešit, přistupovala jsem k těmto situacím pomocí vlastních poznatků, odborné literatury, ale především poznatků a zkušeností jiných ředitelek. Vzhledem k rozdílnosti způsobů řešení, postupů a velké různorodosti obsahů témat konfliktů, bylo zajímavé udělat sondu do této oblasti pomocí diskuse a rozhovorů v ohniskové skupině ředitelek mateřských škol.

Cílem této práce je vytvořit přehled obsahů, postupů a řešení konfliktních situací u vzorku ředitelek mateřských škol se zákonnými zástupci dětí. Rovněž je cílem zjistit, zda ředitelky přistupují k těmto konfliktům s ohledem na typ temperamentu a některých zřetelných osobnostních rysů osoby se kterou jednají, jestli vnímají rozdílnost jednotlivých osob. Dále šlo o zjištění, zda ředitelky mateřských škol dokáží, alespoň orientačně, určit temperamentové znaky rodiče se kterým jednají a podle toho volit strategii a taktiku svého přístupu k řešení konfliktu.

K naplnění tohoto cíle bylo využito kvalitativního výzkumu, který, dle mého názoru, svou podstatou nejvíce vyhovuje charakteru zkoumaného a možnosti naplnění cíle. Metodou ohniskové skupiny šlo o získání údajů od vzorku ředitelek mateřských škol a popis různých postupů řešení konfliktních situací s rodiči dětí. Konkrétně šlo o zpracování případových studií – kazuistik, polostrukturovaný rozhovor v ohniskové skupině a analýzu zjištěného za pomoci odborné literatury.

# TEORETICKÁ ČÁST

## Vymezení pojmů

### 1 Problém, problémová situace

Problémové i konfliktní situace lze zahrnout do situací mimořádných, tedy nestandardních. Těmto situacím musí ředitel školy věnovat nemalou pozornost, neboť narušují běžný chod školy. V každém vztahu, tedy i ve vztahu zákonných zástupců a školy, vznikají situace, které lze označit za problémové. Jsou napjaté kvůli nespokojenosti jedné ze stran. Tedy ze strany rodičů nebo ze strany školy. Školu zastupuje ředitel, a proto je patrné, že za vyřešení vzniklých nepříjemných situací zodpovídá právě on.

*„Problém je sporná otázka, situace, která vyžaduje řešení, cíl, k jehož splnění se teprve hledají cesty.“<sup>1</sup> „Problémová situace je situace, kdy jsou přítomny všechny prvky problému, mezi nimi však nebyl nalezen vztah, nedošlo k vhledu a zatím není známa cesta k řešení problému. Tato situace je provázena napětím.“<sup>2</sup>*

Z citace je patrné, že problém je nutné řešit. Pokud je tak učiněno, dojde ke zklidnění situace a návratu do klidného stavu. Řešení takové problémové situace závisí ve velké míře na zkušenostech toho, kdo problém řeší a na schopnosti uplatnit tyto zkušenosti v novém kontextu. Vyřešením problému, nalezením dobrého řešení, se předejde obtížnější situaci, která je daleko hůře zvladatelná, vyžaduje více energie i času a je z komunikačního hlediska nepříjemnější, psychicky náročnější až stresová. Touto situací je konflikt.

### 2 Konflikt, konfliktní situace

*„Konflikt je rozpor, spor, současné střetávání protichůdných tendencí.“<sup>3</sup>*

*„Konflikt je kolize, protiklad zájmů a potřeb.“<sup>4</sup>*

Každý se čas od času dostane do nějakého konfliktu. Konflikt je rušivým elementem ve vztahu. V konfliktu se jeden snaží o prosazení svého názoru, svého řešení. V konfliktu

---

<sup>1</sup> Hartl, Hartlová, Velký psychologický slovník, s. 443

<sup>2</sup> Hartl, Hartlová, Velký psychologický slovník, s. 529

<sup>3</sup> Hartl, Hartlová, Velký psychologický slovník, s. 261

<sup>4</sup> Feldmann, H.; Kompendium lékařské psychologie, s. 148

pocitujeme vztek, mnohdy bezmoc, hněv, občas se zdá, že se nedá rozumně a přátelsky ukončit.

S. Mühleisen<sup>5</sup> popisuje konflikt jako rozdílné názory, vyhodnocující situaci každý zcela jinak, přičemž jedna ze dvou stran se cítí znevýhodněna.

Zjednodušeně řečeno, konflikt vychází a vzniká z problémové situace, která není zatím řešena, či se nehledá cesta k jejímu řešení.

Zajímavý pohled na konflikt uvádí M. Mikuláščík<sup>6</sup>, který se na něj dívá mimo jiné i z jiného hlediska, ne jen jako na něco negativního a stresujícího, ale také jako možnost prosadit cosi nového, lepšího co může potlačit staré, přežité a neefektivní. Pak takový konflikt může přinést i pocit uspokojení.

*„Konflikt znamená střet dvou protikladných sil, srážku protichůdných, vzájemně neslučitelných tendencí, zájmů, cílů, názorů.“<sup>7</sup>*

Oldřich Šuleř uvádí dva různé pohledy na konflikt.

*„Pohled tradiční*

- 1. Konflikt je špatný a musí být odstraněn*
- 2. Konflikty nemusí být*
- 3. Konflikty vznikají v důsledku chyb komunikace, nedostatku porozumění, důvěry a otevřenosti mezi lidmi*
- 4. Lidé jsou v podstatě dobří. Důvěra, spolupráce a dobrota jsou v lidské povaze.*

*Pohled pluralistický*

- 1. Konflikt je dobrý a měl by být umožněn. Musí však být regulován tak, aby se nevymkl z rukou.*
- 2. Konflikty jsou nevyhnutelné*
- 3. Konflikty vznikají v boji o omezené zdroje, v soutěži*
- 4. Lidé nejsou vlastně špatní, ale jsou poháněni úspěchem, soutěživostí a osobními zájmy.“<sup>8</sup>*

---

<sup>5</sup> Mühleisen, S.; Oberhuber, N.; Komunikační a jiné měkké dovednosti, s. 134

<sup>6</sup> Mikuláščík, M.; Komunikační dovednosti v praxi, s. 234

<sup>7</sup> Paulík, K.; Vyjednávání a řešení konfliktů, s. 24

<sup>8</sup> Šuleř, O.; 5rolí manažera, s. 85

Z uvedeného vyplývá, že na konflikt lze nahlížet různě, podle specifčnosti konfliktu. Pokud jde o zásadní věc a nejde-li vyřešit jinak, je konflikt nevyhnutelným. Jde-li spíše o nedorozumění, je konflikt zbytečný, nemusí být.

## **2.1 Druhy, typy konfliktů**

Vznik konfliktu může zapříčinit mnoho různých faktorů. Může vzniknout z nejrůznějších příčin a na vznik konfliktu mohou působit různé podmínky. Dělení na druhy, typy konfliktů je složité, jelikož se jednotlivé typy konfliktů mohou prolínat a často také prolínají, směřují a ovlivňují. V odborných publikacích je možno nalézt různé pohledy na dělení konfliktů podle typů.

### **Podle počtu zúčastněných osob**

#### **a) Intrapersonální konflikt**

Takový konflikt se týká jedné osoby a odehrává se uvnitř jedince - v jeho nitru. Výsledek vnitřního konfliktu může být nejistota, obavy, nerozhodnost i nespokojenost se sebou samým. Pokud se intrapersonální problémy vyhroťí, jedinec nezdědka potřebuje odbornou pomoc ať psychologa či psychiatra. Lidé s vnitřním konfliktem jsou neklidní a vnitřně nevyrovnaní a mohou vyvolávat u okolí nepříjemné pocity, někdy i strach, pokud reagují nepřátelsky či dokonce agresivně.<sup>9</sup>

*„Řešení vnitřních konfliktů vyžaduje důkladnou analýzu jejich příčin podloženou mimo jiné soustředěným zaměřením na sebe sama, své motivy, představy, myšlenky a emoce (sebereflexe).“<sup>10</sup>*

#### **b) Interpersonální konflikt**

Jde o konflikt mezi lidmi mající alespoň dva účastníky. Jeho dopad se může prolínat s výše uvedeným intrapersonálním konfliktem, vzhledem k emoční odezvě.

Rozlišování konfliktů podle počtu zúčastněných:

- a) dvou jedinců
- b) jedince a sociální skupiny
- c) dvou skupin
- d) konflikty v rámci jedné skupiny<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Paulík, K.; Vyjednávání a řešení konfliktů, s. 25-27

<sup>10</sup> Paulík, K.; Vyjednávání a řešení konfliktů, s. 41

<sup>11</sup> Paulík, K.; Vyjednávání a řešení konfliktů, s. 27

## **Podle obsahu konfliktu**

Ve své odborné publikaci uvádí K. Paulík<sup>12</sup> rozdělení konfliktů dle psychologické charakteristiky - obsahu konfliktu.

### **a) Konflikt představ**

Jsou to rozpory v představách, každý ze zúčastněných vidí věc jinak, vidí, co chce vidět. Rozpory jsou v pocitech, vjemech, dojmech či poznatcích.

### **b) Konflikt názorů**

Je spojen s názorovými střety spojenými s osobní zkušeností, poznávacím stylem, celkovým pohledem na předmět sporu a hlavně s hodnotícím soudem.

### **c) Konflikt postojů**

Vstup postojů do konfliktu je velmi častý. Jde o různé tendence přístupu k myšlení, cítění a jednání. Rozdílné pocity, poznatky a úmysly vztahující se ke stejnému předmětu se vyhrocují a jedna strana se snaží o změnu postoje druhé strany.

### **d) Konflikt zájmů**

Tento typ konfliktu může mít i závažné důsledky. Zúčastněným jde o uspokojení vlastních potřeb i za cenu bezohlednosti či poškození druhého.

### **e) Smíšené konflikty**

Jde o většinu konfliktů, neboť málokdy je konflikt čistě ohraničen jednoznačností a možností zařadit ho dle výše uvedené charakteristiky. Do konfliktu vstupují zájmy společně s názory, představami, postoji a podobné kombinace.

Obecně platí, že konflikt je téměř vždy provázen city a emocemi, zvláště jedná-li se o konflikt, který je vyvolán rodičem, který usiluje o cokoliv týkající se jeho dítěte. Rodič ze své pozice „bojuje“ za, z jeho pohledu, něco lepšího pro své dítě. Prostředky, které k tomu používá, mohou souviset s temperamentem, osobností ale i společenským postojem, zvyklostmi a projevem rodiče. Konflikt tedy je nutné oprostit od emocionality a pokusit se dostat k problému, který již lze konstruktivně řešit.

Ve výzkumné části je sledován právě takový přechod od problému ke konfliktu, a jak v praxi ředitelky mateřské školy vzniká konflikt, konkrétně se zákonným zástupcem a jakým způsobem bývá řešen.

---

<sup>12</sup> Paulík, K.; Vyjednávání a řešení konfliktů, s. 28-33

J. A. DeVito uvádí základní rozdělení na konflikty obsahové a vztahové.<sup>13</sup>

#### **a) Obsahový**

Tento typ konfliktu je soustředěn na události, osoby a předměty, které jsou obvykle externí ve vztahu k zúčastněným stranám v konfliktu. (spravedlivost při ohodnocení u zkoušky, názory na vybavení tříd, organizaci akce a podobně).

#### **b) Vztahový**

Vzniká ze vztahů mezi jednotlivci. Jde o spory vznikající ohledně vedoucího či dominantního postavení jednotlivce ve vztahu a hájení si této pozice nebo například o to, kdo má právo určovat pravidla a postupy.

Platí však opět skutečnost, že mnohé z takto charakterizovaných konfliktů obsahují prvky obou typů.

### **3 Osobnost**

Vzhledem k tématu práce, jež se zabývá osobností jednajících s ředitelkou školy, je nutné poohlédnout se i po pojmu osobnost z hlediska psychologického. Definicí tohoto pojmu se zabývá mnoho autorů, psychologů a vědců.

Laickým pohledem je osobností všeobecně označován člověk v něčem výjimečný, který dosáhl nějakého úspěchu či věhlasu (umělec, vědec, lékař, atp.). Z níže uvedených citací je zřejmé, že toto je pohled velmi jednostranný.

Velký psychologický slovník<sup>14</sup> uvádí: „*Osobnost je celek duševního života člověka. Nejvlastnějším znakem je jedinečnost, výlučnost, odlišnost od všech jiných.*“

Profesor Zdeněk Helus charakterizuje osobnost jako „*soustavu vlastností, charakterizujících celistvou individualitu konkrétního člověka, zaměřeného na realizaci životních cílů a rozvinutí svých potencialit.*“<sup>15</sup>

„*Z filosofického hlediska je osobnost člověka specifickým tvořivým ozvláštněním daného kulturního paradigmatu, vnitřně rozpornou a vyvíjející se jednotou procesů i výsledků socializace a personalizace individua.*“<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Typy konfliktů, <http://rozvojpedagoga.eu/moduly/m3/6-2-typy-konfliktu-formy-reseni.html>

<sup>14</sup> Hartl, Hartlová, Velký psychologický slovník, s. 373

<sup>15</sup> Helus, Z.; Psychologie, s. 31

<sup>16</sup> Nesvatba, P.; Slovník základních pojmů z filosofie, s. 90

Za výstižnou je v současnosti považována Smékalova definice osobnosti: „*Osobnost je individualizovaný systém (integrace) psychických procesů, stavů a vlastností, které vznikají jednak socializací (působením výchovy a prostředí), jednak přetvářením vrozených vnitřních podmínek bytí člověka a determinují a řídí předmětné činnosti jedince, jeho sociální styky a duchovní vztahy.*“<sup>17</sup>

Je tedy zřejmé, že ředitelka školy ať již jedná o čemkoliv s kterýmkoli rodičem, jedná s určitou osobností. Ve výzkumné části bude sledováno, zda tuto skutečnost ředitelky akceptují, či zda se jí zabývají v průběhu jednání s rodiči. Zda volí postupy v jednání s ohledem na osobnost daného rodiče.

## **4 Temperament**

Temperament je pojem velmi úzce spjat a provázán s pojmem osobnost. Z obecného psychologického hlediska je vlastností osobnosti. Temperament vlastně určuje typ osobnosti. V běžné mluvě je tento termín opět poněkud jinak chápán a hlavně užíván. Temperamentním označujeme člověka neklidného, rázného, plného života, vznětlivého, čilého. Z pohledu psychologie je tento termín charakterizován nepřeborným množstvím definic a mnoha teoriemi určujícími typy temperamentu.

### **4.1 Typologie Hippokrata a Galena**

V historických pramenech je označován starořecký lékař Hippokrat za objevitele čtyř typů temperamentu. Přestože tato typologie pochází z doby asi 400 let př. n. l., je dodnes všeobecně známou a užívanou, převážně znalými laiky, pro základní určení typu osobnosti z hlediska temperamentu. Tuto teorii zastával i Galen, (2 stol. n. l.). Slovo temperament pochází z latinského „*temperare*“<sup>18</sup>, což znamená mísit, směšovat. Šlo o poměr tělesných tekutin /krev, hlen, žluč a černá žluč/ v těle. Podle toho, která tekutina v těle převládá, se určuje typ jedince.

Krev - sangvinik

Hlen - flegmatik

Žluč – cholerik

Černá žluč – melancholik

---

<sup>17</sup> Smékal, V.; Pozvání do psychologie osobnosti, s. 27

<sup>18</sup> Říčan, P.; Psychologie osobnosti, s. 63

Stručná charakteristika jednotlivých typů temperamentu dle Hippokratovy nauky:

Sangvinik – člověk aktivní, veselý, hovorný, čilý, optimista, poněkud nestálý.

Flegmatik – klidný, mírumilovný, spolehlivý, pořádný, diplomatický, pomalý až lhostejný.

Cholerik – nebojácný, má silnou vůli, rozhodný, vzteklý, snadno se rozhněvá, brzy uklidní.

Melancholik – spolehlivý, přemýšlivý, velmi zádušný, nedůvěřivý, smutný.<sup>19</sup>

## 4.2 Přehled některých dalších typologií

Vzhledem k velkému množství teorií osobnosti, lze uvést některé známější pouze ve stručnosti.

**Freudova typologie** – založená na:

Id (temná část osobnosti, řídící se uspokojováním svých potřeb a nestará se o potřeby druhých)

Ego (člověk založený na realitě, racionalitě, přizpůsobuje své potřeby, pokud ego převládá, jde o tzv. zdravou osobnost).

Superego (dalo by se říci perfekcionista s pocitem, že musí být dokonalí. Člověk s převládajícím superegem je na sebe velmi přísný, s vnitřními zákazy a příkazy, ale také pochvalou).<sup>20</sup>

**Jungova typologie** – „vychází z Jungova vidění osobnosti a jeho tří základních dimenzí charakterizovaných každá párem preferencí. První v označení typu je dvojice naší primární pozornosti na vnější nebo vnitřní svět – Extraverze-Introverze. ... Dále je osobnost určena dvojicí Smysly-Intuice neboli preferencí toho, jakým způsobem bereme věci na vědomí, jakým způsobem získáváme informace. Další dvojice Myšlení-Cítění určuje styl, jímž získané informace organizujeme a vyhodnocujeme. Novodobí typologové tuto trojici obohatili o další dimenzi Usuzování-Vnímání, jak je nazývána u Keirseya, Singer-Loomis či Myers-Briggs, nebo Organizování-Adaptování u Goldeny.“<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Mühleisen, S.; Oberhuber, N.; Komunikační a jiné měkké dovednosti, s. 94

<sup>20</sup> Drapela, V.; Přehled teorií osobností, s. 22

<sup>21</sup> Čákr, M.; Typologie osobnosti pro manažery, s. 19



### 4.3 Problematika typologie

Jak již bylo zmíněno, typologií osobnosti je popsáno v odborné i naučné literatuře velmi mnoho. Stručně byly zmíněny jen ty základní, vzhledem k tématu práce. Ve výzkumné části bylo diskutováno v ohniskové skupině, zda ředitelky mateřských škol využívají při jednání v konfliktní situaci s rodiči poznatků o typologii, zda přizpůsobí svůj styl jednání konkrétnímu typu, zda mají prostor ale i znalosti pro uplatnění některých zásad pro jednání s určitým typem temperamentu, který u daného jedince převažuje, neboť přísně vyhraněný typ neexistuje. Vždy jde o kombinaci typů, z nichž některý může být více dominantní. Je nutné se také zamyslet, zda v konfliktním stavu není předpoklad, že téměř vždy dominuje ta složka temperamentu, která je výbušná, netolerantní, překotná i když sám člověk takový ve své podstatě a v běžném stavu není. Problematika temperamentu je z psychologického hlediska velmi obtížnou diagnostikou, založenou na mnoha testech, rozhovorech a dlouhodobém pozorování a zkoumání. U ředitelek mateřských škol jde o rychlý úsudek z několika málo projevů právě při komunikaci s rodičem a v tomto případě s rodičem v opozici, v konfliktu.

## 5 Komunikace

Pojem, komunikace má ve svém významu dva výklady. Komunikace jako cesta a komunikace jako proces výměny informací, sdílení. V tomto případě jde o druhý význam slova.

*„V teorii komunikace se traduje poučka amerického sociologa H. Laswella(1927), že při komunikaci jde o to, kdo co říká, komu to říká, jakým kanálem a s jakým výsledkem.“<sup>22</sup>*

Komunikace v různých formách provází aktivního člověka většinu dne a většinu života. Člověk může komunikovat vnitřně, sám se sebou, může komunikovat s dalším člověkem nebo lidmi, může komunikovat verbálně, tedy mluvenou či psanou formou, může komunikovat neverbálně, gesty, mimikou, tělem nebo pohyby očí. Komunikace se dá zaznamenat jako písemný text, nahrávka nebo videozáznam. Komunikace je výsadou živých organismů. Komunikace u člověka je specifická tím, že lze rozlišit, kdo komunikuje dobře a kdo špatně.

---

<sup>22</sup> Hartl, Hartlová, Velký psychologický slovník, s. 258

## 5.1 Proces komunikace

Partneři komunikace jsou komunikátor a komunikant.

**Komunikátor**, neboli sdělující, je osoba vysílající zprávu. Velmi záleží na způsobu jeho sdělování. Předávat zprávu může informovaně, stručně, přehledně ale i chaoticky nebo s citovým podtextem. Do svého sdělování čehokoliv promítá i svou osobnost. Jeho cílem je, aby byl vyslechnut a pochopen.

**Komunikant**, tedy ten kdo informaci přijímá, je také ovlivněn svou osobností, svými pocity, zkušenostmi ale i jeho cílem jak s danou informací naloží, jak jí rozumí, jak ji chápe, jak je pro něho důležitá, jak ji zpracuje.

**Komuniké** je vysílaná zpráva. Má podobu verbální i neverbální, slova i symbolika mimoslovní. Zpráva může být pochopena různě, neboť je ovlivněna nějakým kontextem, komunikačním šumem, což je činitel, který nějakým způsobem ovlivňuje kvalitu komunikace.

**Komunikační jazyk** - tímto termínem se rozumí způsob předání zprávy. Ta je předávána jeho prostřednictvím. I lidé, kteří mluví stejným jazykem, si nemusí rozumět. Může být nepochopen význam slova, význam a správné pochopení myšlenky, tendenční postoj, vztahový problém, subjektivní pocit i ovlivnění emocemi může mít vliv na nepochopení v komunikaci.<sup>23</sup>

Zpětná vazba je jedním z nejdůležitějších prvků komunikace, jde o vzájemnou reakci, propojení komunikujících, ale i kontrolu vnímání partnera v komunikaci.<sup>24</sup>

## 5.2 Komunikace a interakce

*„Interakce a komunikace jsou základním způsobem uskutečňování naší mezilidské vzájemnosti, respektive naší sociálnosti.“<sup>25</sup>*

Interakce je vzájemná reakce lidí na sebe, která se děje vždy při tom, když někoho potkáme, uvidíme, zaznamenáme a jakkoliv na něj reagujeme. Komunikace je provázena interakcí. K interakci nedochází v případech neosobních, například při psaní textu (dopisu, knihy, novinového článku), kdy ten, kdo čte, nemůže do procesu vstupovat a reagovat průběžně, nebo v případě sdělování informací prostřednictvím

---

<sup>23</sup> Mikuláščík, M.; Komunikační dovednosti v praxi, s. 24, 25

<sup>24</sup> Veber, J.; Management – zásady, prosperita, globalizace, s. 195

<sup>25</sup> Helus, Z.; Psychologie, s. 85

masových médií. Interakce je téměř vždy provázena komunikací, ať již verbální či neverbální.

### **5.2.1 Druhy komunikace**

Lze použít mnoho kritérií k určování druhů komunikace. Dle odborného zpracování profesora Heluse lze komunikaci rozdělit do skupin například podle nápadných nebo převládajících znaků takto:

#### **Verbální a neverbální komunikace**

Verbální je zastoupena slovy, řečí (tváří v tvář, telefonem) nebo psaným textem (dopis, email, SMS zprávy). Neverbální komunikace obsahuje mimiku obličeje, gestikulaci, řeč těla (proxemiku, posturiku), doteky (haptiku), oční kontakty... Velmi často se obě prolínají a doplňují.

#### **Symetrická a asymetrická komunikace**

Jde o podíl jednotlivých účastníků na průběhu komunikace. U symetrické jde o vyvážený poměr, tedy oba mají stejné příležitosti a možnosti vzájemné komunikace. Naproti tomu asymetrický poměr je charakterizován nějakým omezením jednoho z komunikujících. Jeden je „mnohomluvný“ a nepustí druhého ke slovu, „skáče do řeči“, asymetrie může vzniknout při komunikaci nadřizený x podřizený, stojící x sedící, vykající x tykající, odborník x laik... Asymetrie může znamenat, zátěž, omezování, krizi ve vztahu, frustraci u slabšího z obou, kteří spolu komunikují.

#### **Harmonická a konfliktní komunikace**

Harmonická komunikace vykazuje soulad zájmů, ke kterému oba komunikující postupně dospívají, dochází k uspokojení potřeb. Konfliktní komunikace vyhrocuje vztah, vede k disharmonii a sporům, ke vzájemnému napadání, vznikají pocity frustrace.

#### **Komunikace soutěživá a spolupracující**

U soutěživé jde o jakési vítězství jednoho nad druhým, o překonání druhého a snaze prosadit sebe a dokázat kdo je lepší, zdatnější či výkonnější. V této komunikaci existují a hrají zásadní roli pravidla, kterými se zúčastnění řídí. Respektováním těchto pravidel je dosaženo smíru a integrace do vztahu, i když jeden „vyhrál“. Při porušení pravidel, dochází k přechodu od komunikace soutěživé ke konfliktní. Může se to stát i v případě, kdy jeden neustále vyhrává a druhý prohrává, i když se pravidly řídí. Naproti tomu u spolupracující komunikace si strany vycházejí vstříc, mají společný záměr.

## Formální a neformální komunikace

Formální komunikace není založena na sympatiích ani na citovém podkladě. Z laického pohledu jde o komunikaci chladnou, založenou na faktech, v jistém slova smyslu odlidštěnou. „Rozhodující roli přejímá to, čím se partneři vztahu společně zabývají, jaký úkol řeší, oč jim vlastně jde. Důležitá je přítomnost nadosobního hlediska: komunikace se děje v zájmu něčeho, co se netýká jenom tebe a mne, ale my oba jsme především vykonavateli určitých společenských funkcí a rolí.“<sup>26</sup> Při neformální komunikaci se projevují city, sympatie nebo antipatie, může být dána najevo zlost, láska, soucit a podobně.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Helus, Z.; Psychologie, s. 90

<sup>27</sup> Helus, Z.; Psychologie, s. 87-90

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6 Metodologie výzkumu

Vzhledem k tématu této bakalářské práce, jsem zvolila kvalitativní výzkum, který umožňuje postihnout subjektivní vnímání dané situace respondenty a zanalyzovat pocity a názory, které povedou k cíli práce. Jde o vytvoření přehledu obsahů konfliktů rodičů, postupů a řešení konfliktních situací vzorku ředitelek mateřských škol se zákonnými zástupci dětí a zjištění, zda ředitelky jednají v těchto situacích na základě zkušeností či znalosti osobnostních typů, typů temperamentu a jejich specifík a na základě toho přizpůsobují své jednání při vzniku konfliktu s jednotlivými rodiči.

#### 6.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum popisuje psychologický slovník jako výzkum, jehož „... *zdroji dat jsou přirozená prostředí...a důraz se klade na výklad zkoumaných jevů očima účastníků nebo pozorovatelů; výsledkem je podrobný idiografický popis jednotlivých případů, případová studie.*“<sup>28</sup>

Kvalitativní výzkum je některými metodology chápán jako doplněk tradičního kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum však získává rovnocenné postavení s ostatními formami výzkumu. Mnoho autorů vidí v kvalitativním výzkumu jedinečnost. Výzkumník sbírá data, analyzuje, přezkoumává domněnky. Výzkumná zpráva obsahuje podrobné informace, popisy zkoumaného a rozsáhlé citace.<sup>29</sup>

Výzkumník vybírá téma a určí si základní výzkumné otázky, které může v průběhu výzkumu doplňovat, modifikovat. Z tohoto důvodu se kvalitativní výzkum dá považovat za pružný typ výzkumu, kdy mohou v průběhu vznikat i nová rozhodnutí.

Výzkumník vyhledává, analyzuje, porovnává všechny informace, které vedou k odpovědím na výzkumné otázky, pracuje v terénu a příprava i samotný způsob provedení probíhá v delším časovém intervalu. Výzkumník analyzuje i během sběru dat a rozhoduje se o tom, zda je třeba doplnit, přezkoumat či získat další a nová data.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Hartl, Hartlová, Velký psychologický slovník, s. 675

<sup>29</sup> Hendl, J.; Kvalitativní výzkum, s. 47 - 49

<sup>30</sup> Hendl, J.; Kvalitativní výzkum, s. 48

*„Výzkumník nesestavuje ze získaných dat skládanku, jejíž konečný tvar zná, spíše konstruuje obraz, který získá kontury v průběhu sběru a poznávání jeho částí. ...výzkumník vytváří podrobný popis toho, co pozoroval a zaznamenal.“<sup>31</sup>*

Někteří z autorů vymezují kvalitativní výzkum z pohledu použitých metod, přičemž velmi zjednodušeně, nástrojem kvalitativního výzkumu je rozhovor a nástrojem kvantitativního výzkumu je dotazník. V kvantitativní metodologii jsou výsledky zobecnitelné na populaci, zatímco u kvalitativní metodologie, vzhledem k počtu respondentů výsledky zobecnit nelze. Jde o usuzování výzkumníka, které obsahuje informace. Kvalitativní metoda je nenumerné šetření, kdy výzkumník pracuje se slovy. Kvalitativní analýza je pak hledáním vztahů.<sup>32</sup>

## **7 Obecný popis výzkumného procesu**

### **7.1 Kvalitativní výzkumná metoda Ohnisková skupina (focus groups)**

Ohnisková skupina je spolu s hloubkovým rozhovorem jednou z hlavních metod kvalitativního výzkumu. Poskytuje informace získané pomocí otevřených otázek, diskuse, kterou vede výzkumník, moderátor, na jím zvolené téma.

U této metody je nutné pamatovat na to, že výzkumník se stává osobitou součástí ohniskové skupiny. Jeho přítomnost a působení ovlivňuje to, čeho bude dosaženo, jaké budou výstupy z jeho výzkumu. Je usilováno o to, získat myšlenky, postoje, názory, mínění a zkušenosti, členů ohniskové skupiny. To by při absenci interakce výzkumníka bylo obtížné nebo nemožné získat. Výzkumník v ohniskové skupině musí zvládnout základní komunikační dovednosti a strategie. Důraz se klade na schopnosti tohoto jedince spolupracovat s lidmi v ohniskové skupině, ale i v samotném průběhu ohniskové skupiny. Dalším významným předpokladem je výzkumníková pozorovací schopnost a cit pro vnímání rozličných situací.<sup>33</sup>

#### **7.1.1 Základní rozdělení ohniskových skupin.**

##### **a) Nestrukturovaná ohnisková skupina**

Není dopředu vytvořena žádná závazná struktura, kterou se průběh rozhovoru řídí. Je dáno základní téma (ohnisko) a časový plán. Vstupy moderátora se omezují pouze na

---

<sup>31</sup> Hendl, J.; Kvalitativní výzkum, s. 50

<sup>32</sup> Švaříček, R., Šedřová, K. a kol.; Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách s. 46 - 61

<sup>33</sup> Miovský, M.; Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu s. 154-177

usměrňování a držení se tématu. Snahou výzkumníka by mělo být vytvořit podmínky a napomáhat vzniku a průběhu přirozené interakce mezi zúčastněnými.

Výhodou nestrukturovaných ohniskových skupin je možnost sledování interakcí mezi účastníky a aktivní rozvíjení tématu.

Nevýhodou pak je, že v případě více ohniskových skupin, lze získat odlišná data při zadání stejného tématu nebo vysoká náročnost na citlivost a pozorovací schopnosti výzkumníka.

#### **b) Polostrukturovaná ohnisková skupina**

Dopředu jsou připraveny okruhy tématu. Pořadí ani přesné znění otázek není však pro výzkumníka závazné. Záleží také na něm, zda zamýšlené otázky položí, či zvolí vzhledem k vývoji situace nové. Předpokládají se častější vstupy moderátora, výzkumník se stává součástí interakce, ale může se také stáhnout a nezasahovat, dát prostor jednotlivým členům.

Výhodou je možnost výzkumníka kreativně přizpůsobovat aktuální situaci a možnost dát členům dostatečný prostor pro vyjádření.

Nevýhodou polostrukturované ohniskové skupiny je velký podíl proměnných, které nelze kontrolovat i to, že výzkumník do jisté míry ovlivňuje získávání dat a může tak omezovat rozsah vyjádření účastníkům.

#### **c) Strukturovaná ohnisková skupina**

Metoda, kdy jsou dopředu přesně dány tematické okruhy ale i jejich pořadí. Jsou též pevně dány otázky, jejich znění i pořadí. Moderátor pracuje v režimu otázka, odpověď. V případě více ohniskových skupin se vyžaduje standardizované prostředí.

Výhodou je dobrá srovnatelnost dat, snadnější zpracování, data jsou komplexnější.

Nevýhodou je tematická omezenost, menší možnosti využití dynamiky skupiny a také nutná kvalitní příprava výzkumníka.<sup>34</sup>

### **7.2 Případová studie (kazuistika)**

Jde o popis jednotlivých případů. Případem je objekt zájmu. Určení případu a materiálu, ze kterého je vycházeno, je závislé na formulaci problému. *„Analýza jednotlivých případů nám v průběhu celého výzkumu umožňuje sledování, popisování a vysvětlování*

---

<sup>34</sup> Miovský, M.; Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu s. 178-181

*případu v jeho komplexnosti, a díky tomu může dospět k přesnějším a do hloubky jdoucím výsledkům.*<sup>35</sup> Lze tak lépe porozumět jednotlivým postupům, vztahům, možnostem ale i celkovým souvislostem. Obecně vzato, případová studie je intenzivní rozbor jednoho problému, situace, člověka,...

Výchozím materiálem pro zpracování kazuistik byla v případě této bakalářské práce metoda ohniskové skupiny – vyprávění případu, popis konfliktní situace se zákonnými zástupci dětí z pohledu ředitelky mateřské školy a doplnění položeným rozhovorem v této skupině.

## 8 Samotný výzkum - ohnisková skupina

Respondenti ohniskové skupiny byli vybráni na základě předvýzkumné besedy s ředitelkami mateřských škol, na téma existence konfliktních situací se zákonnými zástupci dětí a ochotě či časovým možnostem podílet se na tomto výzkumu právě metodou ohniskové skupiny.

8 ředitelk mateřských škol jednoho městského zřizovatele.

A	60 let, ředitelkou 36 let	MŠ 4třídní
M	39 let, ředitelkou 5 let	MŠ 6třídní
D	52 let, ředitelkou 16 let	MŠ 4třídní
A <sub>2</sub>	52 let, ředitelkou 12 let	MŠ 4třídní
J	45 let, ředitelkou 13 let	MŠ 5třídní
D <sub>2</sub>	59 let, ředitelkou 15 let	MŠ 2třídní +1třída odloučená
K	48 let, ředitelkou 3 roky	MŠ 6třídní
E	43 let, ředitelkou 14 let	MŠ 3třídní

**Prostředí:** sborovna mateřské školy, připravené občerstvení, zvukový záznam na PC s vědomím a souhlasem respondentů. Účastnice seděly u stolů sestavených do písmene U, v jehož čele bylo nahrávací zařízení (PC)

**Doba trvání rozhovoru:** 2 hodiny

Seznámení skupiny s tématem a cílem výzkumu.

---

<sup>35</sup> Miovský, M.; Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu s. 94



**Výzkumný problém:** Zaznamenání zkušeností ředitelky mateřských škol v oblasti problémové a konfliktní komunikace se zákonnými zástupci dětí, zjištění témat těchto situací, příčiny, způsoby řešení a schopnost určení typu osobnosti, temperamentu jednajících osob a také potřeba této laické diagnostiky v praxi ředitelky.

**Okruhy výzkumné části:**

- A) Tematický obsah konfliktů ředitelky mateřské školy se zákonnými zástupci dětí.  
Zde šlo převážně o vyprávění případu, s pozorováním emocionálních reakcí ředitelky, vnímáním dovětek hodnotících průběh popisovaného případu a vyhodnocením pravděpodobné příčiny vzniklého konfliktu.
- B) Popis postupu řešení jednotlivých konfliktů a vlastní spokojenost ředitelky s výsledkem řešení.
- C) Schopnost a využití orientačního určení typu temperamentu u zákonných zástupců ředitelkou školy a případná aplikace specifických postupů při jednání s jednotlivými typy.
- D) Preferovaná forma komunikace v případě konfliktní situace

Okruhy B, C, D byly předloženy formou polostrukturovaného rozhovoru v ohniskové skupině s možností přímých vzájemných reakcí zúčastněných ředitelky.

### **8.1 Konkrétní konfliktní situace jednotlivých ředitelky:**

(Ve výpovědích jednotlivých respondentů bylo použito autentických výrazů).

**A:** „Asi před rokem jsem řešila nepříjemný konflikt s tatínkem chlapce, kterého při hře pokousal druhý chlapec. Bylo to poměrně hluboké a razantní pokousání, které jsme samozřejmě ihned ošetřily. Bylo mi jasné, že rodiče toho pokousaného budou nazlobení. Takže jistý problém jsem čekala. Chlapce vyzvedla matka, kterou jsme o celé příhodě informovaly. Prohlédla zranění a chlapce odvedla. Druhý den velmi razantně a naštvaně přišel tatínek dítěte za mnou do ředitelny, vešel bez zaklepání, vlastně rozrazil dveře. V podstatě jsem to čekala, i když ne tak silnou reakci. Ukazoval mi nafocené zranění, křičel a vyhrožoval, že podá žalobu na zanedbání péče o svěřené dítě. Po poměrně dlouhém rozhovoru, kde jsem vysvětlovala, že jeho chlapec bývá velmi často agresivní a ubližuje ostatním, se tatínek trochu zklidnil se slovy, že je dobře, že si kluk nenechá nic líbit a že žalobu zatím nepodá, ale vyžaduje, aby se situace s takovýmto poraněním jeho dítěte už neopakovala. S tím i odešel. Domluvili jsme se na zvýšené péči o jeho dítě a požádala jsem o spolupráci při usměrňování agrese jejich

*syna. Tatínek byl zjevně v afektu, a tím, že jsem mu věnovala čas, se uklidnil. Musím ještě říci, že jednání tatínka do jisté míry chápu, protože jeho syn trpěl velmi vážným onemocněním krve.“*

O tomto problému jste věděly? „*Ano věděly, jen jsme možná nedokázaly odhadnout míru dopadu takové situace. Chtěla bych ještě dodat, že chlapec před pár měsíci zemřel. Až teď jsem si uvědomila, proč se otec choval právě tak, jak se choval.*“

### **Analýza:**

Z uvedeného vyplývající spouštěč konfliktu	Dlouhodobý stres rodiče, tíživý životní osud (nemocné dítě)
Příčina konfliktu	Ublížení dítěti (pokousání) jiným dítětem
Obsah konfliktu	Z pohledu rodiče – zanedbání péče o jeho dítě mateřskou školou
Průběh konfliktu	Prudká reakce otce (rozražení dveří), výhrůžka (žaloba k soudu), přijetí diskuse a vysvětlení,
Reakce ředitelky	Předvídání konfliktu, připravenost na konflikt, nasměrování k diskusi, navržení kompromisu
Reakce rodiče	Výbušnost, výhrůžka žalobou, svolení k diskusi, vytyčení svých požadavků, připuštění spolupráce
Řešení konfliktu	Kompromis – zvýšená péče ze strany školky, spolupráce s rodinou při agresi dítěte.
Nestandardní prvky v konfliktu	Těžce nemocné dítě
Práce ředitelky s temperamentem protistrany	Určení znaků chování rodiče – ostrost a razantnost vystupování, křik, vyhrožování žalobou. Vyhodnoceno jako afekt. Volený postup řešení – diskuse, kompromis.

Závěr tohoto případu podstatně ovlivnil pohled na popisovaný konflikt. Ředitelka konflikt předpokládala i z důvodu okolností, které znala (vážný zdravotní problém dítěte). Na konflikt se připravila a nebyla překvapená ani při razantním jednání otce. Připravila si vysvětlení, tedy, že útok dítěte na jeho syna byl nejspíš způsoben obranou dítěte, které kouslo, neboť jeho syn byl k ostatním agresivní. Dle odborné literatury je doporučováno nabídnout rodiči, který se chová agresivně a vyhrožuje, diskusi a pokusit

se odhalit příčinu jeho agrese<sup>36</sup>. Příčinu agrese ředitelka znala, i když, jak uvedla, ne zcela si mohla uvědomit závažnost problému. Ředitelka vyhodnotila chování otce jako afektované, což, jak dokládá psychologický slovník je stav, který se týká silně citového vztahu, prožitku a pokud se afekt stane součástí obrané reakce, může se projevit jako blokáda či maskování.<sup>37</sup> V tomto posouzení stavu otce s ředitelkou souhlasit.

**A<sub>2</sub>:** „*Já jsem celkem nedávno řešila konflikt s rodičem (matkou), která na mě vběhla s tím, že chce podat stížnost na agresivitu jednoho dítěte, kluka, který neustále ubližuje ostatním. Zastávala se učitelky, že to řeší, avšak nic nepomáhá, tak abych to řešila s jeho rodiči já, že trvá na vyloučení ze třídy a že má podporu i ostatních rodičů.*“

Takže agresivitu dítěte jste znaly? „*Ano, řešily jsme to i s rodiči, ti však nereagovali na naše upozornění a rady, že je nutná návštěva psychologa. Zvlášť tatínek se zlobil, že na klukovi pořád něco vidíme.*“

Byla matka seznámena s tím, že problém řešíte? „*Věděla to, ale trvala na tom, že to mám řešit já a razantně. Vyloučením. Chtěla jsem jí vysvětlit, že vyloučit dítě nemohu. Neměla čas na mé vysvětlování, chtěla okamžité řešení a s tím odešla. Rozhodla jsem se svolat třídní schůzku, kde to budeme řešit za přítomnosti všech rodičů, včetně rodičů toho agresivního chlapce. Na schůzku přišli všichni kromě té maminky, která si stěžovala a trvala na řešení.*“

Proč maminka nepřišla? „*Prý neměla čas. I tak jednání proběhlo, došlo i k rozumnému závěru, kdy rodiče agresivního dítěte před ostatními přislíbili, že navštíví odborníka, aby jim pomohl. Byl pořízený zápis, který jsem vyvěsila na nástěnku, aby byl přístupný všem. Tento případ dopadl tak, že rodiče agresivního dítěte psychologa navštívili, ale nic moc to neřešilo. Nakonec přešli do jiné školky a následně tak vystřídali asi pět školek. V současné době je ve škole a z informací, které mám, je chlapec v péči psychiatra a bere nějaké prášky na zklidnění. Maminka, která byla iniciátorkou stížnosti, nadále nic neřešila ani se k situaci nijak nevyjádřila. Ani se nepřišla zeptat, jak schůzka proběhla nebo jak to dopadlo. Tak nějak mi to přišlo, že jen v ten den, kdy si stěžovala, chtěla něco rychle udělat. Zkrátka byla v tu chvíli bojovná. Vadilo mi, jakým způsobem se mnou jednala, jak mi dávala pokyny, na čem trvá a co mám udělat.*“

---

<sup>36</sup> Lažová L.; Mateřská škola komunikuje s rodiči, s. 107

<sup>37</sup> Hartl, Hartlová, Velký psychologický slovník s. 15

### Analýza:

Z uvedeného vyplývající spouštěč konfliktu	Momentální bojovná nálada matky
Příčina konfliktu	Nevyřešený problém ve třídě
Obsah konfliktu	Děletrvající ubližování dětem ve třídě agresivním dítětem, vyžadování vyloučení agresivního dítěte.
Průběh konfliktu	Náhly, prudký, razantní (trvání na okamžitém vyloučení agresivního dítěte), pokus o vysvětlení matce ředitelkou, nezájem o vysvětlení, konflikt řešen ředitelkou, matka neúčastná
Reakce ředitelky	Pokus o vysvětlení nemožnosti vyloučení, volba opatření, řešení za pomoci ostatních rodičů
Reakce rodiče	Prudká, vyžadování okamžitého vyřešení – vyloučení, dále neprojeven zájem o řešení a vyřešení
Řešení konfliktu	Účast ředitelky na řešení konfliktu, konflikt ustal ze strany matky
Nestandardní prvky v konfliktu	Opuštění zájmu matky o řešení a vyřešení konfliktu s ředitelkou.
Práce ředitelky s temperamentem protistrany	Popis výbušné až panovačné reakce matky, ředitelkou z pohledu temperamentu nevyhodnocované, řešené za pomoci ostatních rodičů.

Ve třídě existoval problém, který byl v minulosti řešen, avšak, dle vyprávění ředitelky, nevedl k vyřešení. Rodiče agresivního dítěte zareagovali, až když stáli před ostatními rodiči, reagovali na přesilu. Do té doby odmítali jakoukoliv spolupráci. Učitelka nebyla pro rodiče dost silný podnět k řešení situace. Konflikt mezi ředitelkou a matkou dítěte, kterému ubližoval chlapec ze třídy, vznikl na základě tohoto nevyřešeného, či dle slov ředitelky, neřešitelného problému. Matka jednala konfliktně, trvala na svém, nekompromisně vyžadovala splnění svého požadavku. Tady lze identifikovat postoj matky jako „konflikt motivů“<sup>38</sup>, kdy vznikla a trvala nespokojenost a pochybnosti o smyslu dosavadního konání. Tento konflikt je známkou toho, že v cestě stojí něco zásadního (chlapec, který neustále napadá a ohrožuje ostatní děti). Ředitelka reagovala změnou směru řešení, tedy svoláním schůzky s ostatními rodiči. Využila většího počtu zúčastněných, kterých se problém týkal k přesvědčení rodičů agresivního dítěte. Konflikt ředitelky s matkou byl vyřešen ředitelkou, která situaci řešila. V případě matky

<sup>38</sup> Mühleisen, S.; Oberhuber, N.; Komunikační a jiné měkké dovednosti s. 134

došlo k opuštění konfliktu, dle slov ředitelky dále nic neřešila ani navenek neprojevovala zájem o výsledek vyřešení. Ředitelka hodnotila situaci tak, že spouštěčem konfliktu byl zřejmě momentální psychický stav matky, která problém dovedla do konfliktu.

**D:** „*No u mě tohle dítě bylo taky. Maminka byla uznalá, nekonfliktní, snažila se spolupracovat. Tatínek na mě pořád nasazoval a křičel, že kluk je v pořádku, že to my nic neumíme. Že na klukovi hledáme chyby a ať jim dáme pokoj. Nedalo se s ním komunikovat. Ani nechtěl. Takže konflikt jsem cítila jen sama v sobě. Nakonec taky odešel jinam.*“

Reakce jiné ředitelky na stejný případ, která potvrzovala neochotu jakékoliv spolupráce, avšak s rozdílem přístupu matky, která byla ochotna spolupracovat. Z uvedeného vyplývá dominance otce, který nepřipustil problém a podřízenost matky, která ustoupila autoritě otce i za cenu nevyřešení problémů dítěte.

**M.** „*Já jsem se setkala s problémem v komunikaci a následně konfliktem s maminkou, kterou jsem požádala o návštěvu ohledně jejího dítěte a jeho nestandardních projevů. Dítě se chovalo jako mimino. Hoch lezl po čtyřech i venku, šplhal na anténu, lezl přes plot, utíkal, nemluvil, dětem ubližoval, na druhou stranu byl velmi přítulný. Upozorňovaly jsme ji na toto chování jejího dítěte průběžně, na potřebu to nějak řešit. Maminka to vždy vyslechla, ale nic se nedělo. Požádala jsem ji tedy o schůzku, na kterou přišla. Po opětovném vysvětlení problému jsem jí doporučila, aby zašla s dítětem na vyšetření do speciálního pedagogického centra. V tu chvíli začala být maminka velmi agresivní, křičela na mě, že její dítě je normální, že neví, co pořád mám, že nerozumím dětem, vyhrožovala zřizovatelem, po školce mezi rodiči i u ostatních paní učitelek mě pomlouvala a já už nevěděla, co mám dělat. Pozvala jsem ji znova, chtěla jsem jí to opět nějak vysvětlit. Přišla a byla přístupná, řekla, že se na vyšetření s dítětem dostaví a i poděkovala. Myslela jsem, že změnila názor a přístup, jenomže nejen že se nikam neobjednala, ale zas mě pomlouvala, že nic neumím a jejímu dítěti nerozumím. Rozhodla jsem se jednat a objednala je sama, na lístečku jsem jí dala adresu a datum, kdy a kam se mají dostavit. Trochu jsem počítala s tím, že mi to hodí na hlavu, ale lísteček s napsanými údaji si vzala a s dítětem tam opravdu zašla v uvedeném, mnou objednaném termínu. Později dítě přešlo do speciální mateřské školy, kde je malý počet dětí ve třídě, a jsou spokojeni. Konflikt jsem tedy vyřešila tím, že jsem jednala za*

*maminku, ale bylo to velmi náročné. Kdyby mi řekla, že tam půjde, když to zařídím, ušetřily bychom si obě čas i nervy z konfliktu.“*

#### **Analýza:**

Z uvedeného vyplývající spouštěč konfliktu	Nevyřešený problém
Příčina konfliktu	Ředitelka doporučila vyšetření dítěte ve speciálním pedagogickém centru, matka nepřijala
Obsah konfliktu	Nepřijetí doporučení ředitelky matkou, pomluvy, neochota matky připustit, že její dítě potřebuje pomoc
Průběh konfliktu	Problém, který matka nechtěla řešit, agrese při sdělení potřeby speciálního vyšetření dítěte, pomluvy, vyhrožování, ve chvíli konkrétní pomoci ředitelkou (objednání vyšetření s termínem a místem), konflikt ustal.
Reakce ředitelky	Pokusy o vysvětlování, trpělivé jednání s matkou, rozhodnutí, že matce dá jasný pokyn – kdy, kam se má dostavit.
Reakce rodiče	Odmítání možné skutečnosti, že dítě potřebuje pomoc, agrese, pomluvy ředitelky, ve chvíli, kdy za matku ředitelka jednala, matka přijala jako fakt. Reagovala na konkrétní pokyn.
Řešení konfliktu	Vyřešen, matka dostala konkrétní pokyn, ten akceptovala, odborné vysvětlení potřeb dítěte a umístění dítěte do pro něj vhodnějšího, speciálního prostředí – menšího kolektivu dětí. Pravděpodobně šlo též o vnitřní konflikt matky, tj. přijetí skutečnosti, že dítě může být abnormní.
Nestandardní prvky v konfliktu	Z případu vyplývající potřeba matky dostat konkrétní pokyn, bez nutnosti něco zařizovat.
Práce ředitelky s temperamentem protistrany	Popis znaků chování – agresivita projevu, křik, vyhrožování, pomluvy. Neurčeno z pohledu temperamentu. Přístup k řešení – vysvětlování, po čase jednoznačné jednání ředitelky.

Opět šlo o problém, který byl řešen delší dobu a stále bezúspěšně. Ředitelka cítila potřebu problém vyřešit. Pozvala matku, chtěla řešit vysvětlením situace v klidu, poradit, jak je možné problém řešit. Matka se cítila zahnaná do kouta a pocítila potřebu obrany svého dítěte před nutností speciálního vyšetření, avšak, jak vyplývá z popsaného, také obavou něco zařizovat, cokoliv kdekoliv vysvětlovat. Ředitelka po několika pokusech přesvědčit matku, vsadila na svou myšlenku a pokus a zařídila matce a jejímu dítěti návštěvu speciálního zařízení s přesným určením místa, dne a času. Toto

řešení vyšlo jako velmi účinné. Dle odborné literatury se lze přiklonit, že v tomto případě šlo o „smíšený konflikt“.<sup>39</sup> Matka konflikt vyvolala na základě toho, že její dítě žádnou pomoc nepotřebuje, avšak z popisovaného případu vyplývající nechuť či obava ze zařizování potřebného dává předpoklad, že právě tato skutečnost byla předmětem konfliktu, neboť po odstranění této překážky, kdy ředitelka zařídila potřebné, se konflikt vyřešil.

**K:** „Ráda bych popsala konflikt, který vznikl z důvodu přijímacího řízení, po oznámení rodičům, že dítě nebylo přijato. Po obdržení tohoto rozhodnutí doslova přiběhla maminka, (bydlí malý kousek od mateřské školy), rozrazila dveře do ředitelny a s křikem, pláčem a smíchem dohromady „burácela“, jak jsem si mohla dovolit nepřijmout její dítě, že jí nezajímají žádná kritéria, buďto dítě přijmu teď okamžitě, změním rozhodnutí, nebo bude zle. Byla zjevně v hysterickém stavu. Křičela, že mě manžel přijde **zastřelit**, protože zničím jejich rodinu, protože ona musí nastoupit do práce. Odmítla nabídku, aby se posadila, odmítla kávu, nechtěla nic vysvětlovat. Řekla, že mám čas do zítřka a pak ať se těším. Stejně jako se objevila, tak zase zmizela. U celé akce byla i paní zástupkyně. Musím říci, že jsme byly obě neschopné slova. Potom jsme situaci probíraly spolu, přemýšlely jsme, co bude asi dál. Vyhrožování jsem neoznámila, usoudila jsem, že maminka prostě jen vybuchla, nezvládla nápor negativní informace a byla zoufalá. Přiznám se, že když jsem šla domů, byla jsem trochu ostražitější. Byl to takový zážitek, že jsem nespala, měla jsem strašně sevřený žaludek, zamávalo to se mnou. I když dokážu pochopit, že tito rodiče si připadají v neřešitelném problému. Druhý den přišel manžel oné paní, omluvil se za ni, protože ve stejném stavu dorazila i domů, řekl, že jedná i v běžném životě takhle hystericky a že běžným způsobem podají odvolání. Další den přišla s omluvou i maminka, avšak dodala, že stejně trvá na tom, že její dítě přijmu, protože manžel je politik a on to zařídí. Byla rozhodná, ale už ne agresivní. Byla ochotná si i popovídat. Řekla jsem jí, že může nastat situace, kdy některé dítě nenastoupí, pak ji budu kontaktovat a vše proběhne standardním způsobem. Snažila jsem se být empatická, že chápu její situaci, avšak já také musím postupovat určitým způsobem. Snad se mi podařilo trochu ji uklidnit a dodat naději. V současné době je dítě už přijaté. S maminkou žádné další konflikty nejsou.“

---

<sup>39</sup> Paulík, K.; Vyjednávání a řešení konfliktů, s. 31-33

### Analýza:

Z uvedeného vyplývající spouštěč konfliktu	Nezvládnutá emoce matky
Příčina konfliktu	Nepřijetí dítěte do mateřské školy
Obsah konfliktu	Příkaz matky k okamžité změně rozhodnutí ředitelky ve správním řízení
Průběh konfliktu	Velmi dynamický, agresivní s vyhrožováním fyzické likvidace, plný emocí až hystericky abnormní.
Reakce ředitelky	Pokus o zklidnění - neúspěšný, pasivní strategie
Reakce rodiče	Afektovaná, hystericky laděná, bez ochoty zklidnění, výhružná
Řešení konfliktu	V danou chvíli bez možnosti řešení a vyřešení
Nestandardní prvky v konfliktu	Vyhrožování zastřelením, velmi silná emotivní reakce matky, odvolávání se na politickou moc.
Práce ředitelky s temperamentem protistrany	Vyhodnoceno ředitelkou jako afektovaný a hysterický výstup matky s reakcemi jako křik, pláč, vyhrožování fyzickou likvidací, ultimáta, volen přístup pasivní strategie.

Konflikt, který vznikl na základě nepřijetí dítěte do mateřské školy. Ve chvíli zjištění této skutečnosti matka nepřijatého dítěte začala okamžitě jednat pod tíhou, pro ni neřešitelné, situace. Výbušné jednání matky ukazuje, dle výkladu v psychologickém slovníku, na afekt<sup>40</sup>. Je však zcela nepřípustné, aby jednání rodiče s ředitelkou školy dosáhlo takovýchto rozměrů. Výhružka zastřelením je téměř nepochopitelná. Ředitelka se sice rozhodla neřešit dále takovou výhružku po zhodnocení situace, která nebyla připravovaná, ale pramenila ze silného rozčilení matky. Nicméně ukazuje, kam až mohou někteří zákonní zástupci zajít. Je alarmující, co vše ředitel školy musí vyslechnout, jak upadá autorita a prestiž pozice ředitele školy. Otec se přišel omluvit za jednání své manželky se slovy, že tak jedná často, že má takovou povahu, že byla zoufalá, ať to ředitelka pochopí. Matka přišla také s omluvou, ale zároveň sdělila, že na svém trvá a že manžel je politik a vše zařídí. Tedy pokusila se omluvit afekt, ale použila manipulaci.

<sup>40</sup> Hartl, Hartlová, Velký psychologický slovník, s. 15



**D<sub>2</sub>** „Tak já jsem řešila nedávno jeden kuriózní případ. Zavolali mi z Magistrátu, od zřizovatele, že tam byla na mě podaná stížnost od rodičů, že na naší školce je sexuální harašení a šikana, že mám vyšetřit, o co jde. Mě rodiče nekontaktovali. Když jsem si je pozvala, řekli mi, že to nepovažovali za důležité, že to chtěli jen nahlásit. Po zjištění o co jde, (údajné obtěžování jejich syna dvěma chlapci na WC), jsem si pozvala rodiče těch dvou, kteří byli označeni jako obtěžovatelé. Z případu byli velmi špatní a řekli, že se zkusí od svých dětí dozvědět více. (Tito rodiče obou dětí byli vysokoškoláci, jedni dokonce oba lékaři). Spolupracovali, bez jakýchkoliv námitek. Druhý den, nezávisle na sobě přišli, opět velmi slušně, že nic nezjistili, že kluci ani neví, o čem s nimi mluví. Poděkovala jsem jim a dále jsem čekala co rodiče chlapce, který si doma stěžoval. Ti trvali na svém. Dávala jsem jim příklady možností, jak k problému mohlo dojít, jestli syn náhodou nemohl něco vidět v televizi, má dvacetiletou sestru, nebo nějaký časopis, zda nezafungovala fantazie. Rodiče se rozčílili, že nic takového není možné, ať si uděláme pořádek ve školce, zpřísníme dozory na WC a podobně, jinak to budou řešit v médiích. Očividně jsem narazila na problém, že oni nepřipustí možnost, že nemají vždy přehled o svém dítěti, že se to mohlo stát. Nechala jsem tedy problém otevřený s tím, že dál budeme prošetřovat, co a jak se stalo. Rodiče souhlasili a odešli. Za dva týdny přišli znova a řekli mi, že jsem měla pravdu a že si to kluk vymyslel, protože cosi shlédl v televizi, když nebyli doma. Bez omluvy, se slovy, že se to může stát. Zřizovatele již neinformovali, to jsem udělala já.“

#### **Analýza:**

Z uvedeného vyplývající spouštěč konfliktu	Fantazie – lež?, dítěte a ovlivnění rodičů dítětem bez zjištění skutečnosti
Příčina konfliktu	Ředitelka uvedla možnost pochybení dozoru ze strany rodičů
Obsah konfliktu	Údajné sexuální obtěžování dítěte jinými dětmi
Průběh konfliktu	Pozvolný, hlášený nejdříve zřizovateli a pokládání za nedůležité sdělit problém ředitelce. Poté neochota připustit chybu na straně rodiny.
Reakce ředitelky	Sdělení problému všem zúčastněným, požádání o pomoc rodičů při řešení, rozhovory s rodiči, naznačení různých možností vzniku problému.
Reakce rodiče	Nepřipuštění možnosti nepravdy ze strany jejich dítěte, napadání školy z nedostatečného dozoru.

Řešení konfliktu	Rodiče zjistili pravdu, ředitelku informovali o fantazii jejich dítěte a uznali nedostatek přehledu o svém dítěti.
Nestandardní prvky v konfliktu	Jako první byl informován zřizovatel, nikoliv ředitelka. Ta se vše dozvěděla od zřizovatele.
Práce ředitelky s temperaments protistrany	Temperament neurčován, vytyčeny projevy chování jako neochota přímého jednání, výmluvy, posléze bojovný přístup s nepřipustěním možné vlastní chyby. Postup řešení – pečlivé zjišťování situace, naznačování možných příčin.

Rodičům nepřipadalo důležité řešit problém s ředitelkou, ale informovali zřizovatele. Z toho vyplývá, že chtěli způsobit problém škole, ale nechtěli se přímo účastnit. Konflikt vznikl až tím, že by měli připustit nějaké své pochybení. Bránili se tím, že napadli nedostatečný dohled nad dětmi v mateřské škole. Tento problém nemusel vyústit v konflikt, pokud by ředitelka měla možnost předem poznat, že rodiče nepřipustí sebemenší možnost svého pochybení. Ve chvíli, kdy toto zjistila, volila formu ústupu s tím, že bude dál zjišťovat skutečnosti a minimalizovala tak záporné reakce rodičů.

**D:** „Nebudu popisovat konkrétní konflikt, spíš bych chtěla říct, že řeším často nějaké drobné, ale velmi výbušné konflikty s romskými rodiči. Jejich problémy a stížnosti se týkají toho, že ostatní děti napadají a ubližují jejich dítěti. Stačí i pocit špatného pohledu, běžná situace mezi dětmi, třeba si nepůjčí hračku, postrkují se a podobně. Tito rodiče jsou velmi citliví na jakékoliv vnější podněty. Jsou mimořádně výbušní, křičí. Na mě je, abych je zklidnila. Dle mé zkušenosti se s nimi dá pracovat. Pozvu je do ředitelny, vysvětluji, pochválím jejich dítě a napjatá situace je zažehnána. Teda, pro danou chvíli. Velmi brzy se objeví konflikt podobného typu znovu. Je to dané temperaments, jsou impulzivní a se zvýšenou citlivostí ke svému etniku. Vím, že musím vystupovat rozhodně, ale klidně a pokusem o přesvědčení. Musí získat pocit, že je beru jako partnery. Ještě chci podotknout, že jsem u ostatních rodičů takové jednání nezažila, takhle „vlítnou“ do ředitelny jen rodiče romského původu.“

Ředitelka zobecnila na drobných příkladech jednání a chování rodičů romské menšiny. Převážně prvky cholerického temperamentsu s prudkými výbuchy a náhlým zklidněním, zvláště při pochvalě jejich dítěte. Popsala je jako velmi impulzivní, citlivé k jejich etniku, ale v případě poznání tohoto temperamentsu dobře zvladatelné a s možností s nimi pracovat.

**A:** „To já musím říct, že u mě teda takhle agresivně občas nějaký rodič jedná a není to Rom. Jeden tatínek, právník, takhle dost agresivně jedná, když jde o jeho dítě a klidně nějakou banalitu, jako je malé škrábnutí. Když se snažím vysvětlit určité okolnosti dané specifikem kolektivu, že se to může stát, začne napadat paní učitelky, že se baví a na děti nedávají pozor. Zcela odvrátí původní problém na další a trvá na tom, že si máme udělat pořádek, jinak ho udělá on. Druhý den přijde v pohodě, chválí nás za práci, je spokojený. Vůbec se v něm nevyznám. Mám pocit, že jsme pro rodiče takový první kontakt po ránu s někým, kdo je na ráně, když se špatně vyspali nebo mají jiné problémy. Jeden tatínek přicházel s chlapcem, který brečel a tatínek mě velmi přísně žádal o vysvětlení, proč jeho dítě brečí. Když jsem odpověděla, že nevím, řekl mi, že se máme laskavě nad tím zamyslet. Nešlo přímo o konflikt, jen taková vyostřená situace. Chlapec po odchodu otce přestal brečet a šel si hrát. Nebylo co řešit.“

Reakce ředitelky na občasnou agresivitu z řad rodičů byla, že se vyskytuje různě, z jejího pohledu nejde ani o konflikty ale spíš o ventil, který rodič vypustí ve školce na učitelku nebo ředitelku.

**K:** „Konflikt, který jsem řešila s jednou maminkou, byl velmi dlouhý, trval téměř celý školní rok. Šlo o dítě, které již navštěvovalo školu, a na konci školního roku mě maminka požádala, abych jejího syna dala v novém školním roce do třídy s určitými kamarády. Řekla jsem jí, ať mi napíše jména těch kamarádů, že ale jen pokud to bude možné, dám je do jedné třídy. Upozornila jsem ji, že neslibuji, že budou všichni pohromadě, neboť děti jdou do konkrétní třídy dle věku, obzvlášť předškoláci bývají zařazeni spolu. Při rozpisu dětí na třídy bohužel došlo k tomu, že nebylo možné dát všech pět chlapců spolu, protože tři z nich byli opravdu předškoláci a zbylí dva ne. Na třídu šli tedy tři a na druhou dva. Z kapacitních důvodů jednotlivých tříd opravdu nebylo možné dát všechny chlapce do jedné třídy. Maminku jsem o tom informovala s vysvětlením. Nastal velký problém, maminka velmi ostře dorazila do ředitelny, s křikem co si to dovoluju, že trvá na tom, že spolu budou všichni a že se nehne z ředitelny, dokud to neudělám. Stála mezi dveřmi a nechtěla žádné argumenty, nechtěla nic slyšet, trvala na svém. Pokusila jsem se několikrát opakovat důvod a vysvětlení. Nechtěla, jen stála mezi dveřmi, podupávala nohou a řekla, že je zvědavá co udělám, protože ona, dokud nesplním to, co chce, neodejde. Nepomohla ani pomoc paní zástupkyně, která se ji snažila také přesvědčit, že kamarády na třídě mít bude a že s ostatními se bude vídat a hrát například na zahradě. Po hodině jsem byla nucena

*mamince sdělit, že se budu muset obrátit na policii, protože musím odejít a zamknout dveře. S kopnutím do dveří a výhružkou, že s ní budu mít celý rok peklo, odešla. Po skončení prázdnin přišli do školky, chlapec velmi hlasitě plakal a maminka mi s úsměvem řekla, že tohle je výsledek. Ve třídě nebyl problém, chlapec si hrál s ostatními, žádné kamarády nehledal. Byl spokojený. Nicméně druhý den zase brečel a křičel, že nechce do školky. Bylo to u mě ve třídě, takže když jsem nebyla u dětí, maminka s ním chodila do ředitelny mi ukázat, jak řve, později s ním chodila u ředitelny pod okny. Po celou dobu šlo jen o příchod, ve třídě si hrál a neměl ani se mnou žádný problém, naopak svěřoval se mi, chodil se mazlit. Mamince to ovšem vysvětlit nešlo. Opravdu to trvalo velmi dlouho. Chtěla jsem to řešit, ale maminka si stála na svém a chtěla, ať syna dám do třídy předškoláků za kamarády, protože ten kamarád, který s ním chodí třídy, jim už nevyhovuje. Postupně, po pololetí začal odpor maminky slábnout, zvláště když její syn po příchodu do školky, i když s pláčem, utíkal za mnou. Na konci školního roku mi přinesla maminka marmeládu, kterou dělala se synem a on že trval na tom, že mi vezme taky jednu. V dalším školním roce už žádné problémy nebyly, maminka mě dokonce začala i zdravit. Jen na konec chci říci, že jsem se dozvěděla od jiných rodičů, že maminka těsně před školkou na syna začala křičet a pohlavkovat, proto pokaždé tolik brečel a tak rychle se ve školce uklidnil. Maminka byla schopná použít i takovýto způsob, aby dosáhla svého.“*

#### **Analýza:**

Z uvedeného vyplývající spouštěč konfliktu	Nesplněný požadavek maminky
Příčina konfliktu	Emocionální nátlak matky na ředitelku, manipulace, hysteriformní chování matky.
Obsah konfliktu	Neumístění dítěte do třídy dle požadavku matky
Průběh konfliktu	Požadavek, nesplnění, neústupnost ani jedné ze stran, emocionální vydírání, přesvědčování, zdánlivé smíření
Reakce ředitelky	Pokusy o vysvětlování a zdůvodnění, přesvědčování, argumentace
Reakce rodiče	Trvání na svém, nepřesvědčila ani spokojenost dítěte.
Řešení konfliktu	Konflikt ustoupil časem

Nestandardní prvky v konfliktu	Doba trvání konfliktu
Práce ředitelky s temperamentem protistrany	Popis temperamentových vlastností – neústupné vyžadování svého, vzdor, křik, použití manipulace a citového vydírání. Volený postup – vysvětlování s použitím argumentace, vstřícnost, postupem pasivní strategie.

Konflikt vznikl, i když se ředitelka snažila konfliktu předejít. Projevila ochotu vyhovět, pokud to dovolí možnosti, zároveň upozornila, že se může stát, že požadavku v plné míře nemusí být vyhověno s ohledem na stanovená kritéria školky při rozdělování dětí do jednotlivých tříd. Matka s tímto byla seznámena. Byla informována i potom, co opravdu došlo k tomu, že chlapce nebylo možné dát do jedné třídy společně. Ředitelka vyhověla požadavku částečně a umístila chlapce po dvou a po třech. Snažila se použít racionální přesvědčování s logickými argumenty a apelací na celkový cíl.<sup>41</sup> Neochota přijetí rozhodnutí ze strany matky byla podpořena její neústupností a trváním na svém. Takovéto jednání popisuje odborná literatura jako chování dítěte. Tedy z teorie Berneho, kdy se člověk (jeho Ego) dostává do tří stavů, rodič – dospělý – dítě.<sup>42</sup> A právě stav „dítě“ charakterizuje chování oné maminky.

**M.:** „Já bych chtěla popsat poměrně nedávný a složitý konflikt. Do školky nastoupil chlapec v posledním roce před školou, před tím do školky nikdy nechodil. Doprovázeli ho oba rodiče. Mezi rodiči byl patrný velký věkový rozdíl, maminka asi 26letá, tatínek asi 60letý. Maminka byla na mateřské s druhým dítětem, tatínek v důchodu, takže nikdo z nich nepracoval a přišli mi říct, že chlapec bude chodit pravidelně po obědě domů. Nebyl v tom problém. Asi po třech nedělích chlapec na zahradě při pobytu venku upadl na dlažbu a nad okem mu vyskočila boule. Ihned jsme ji ošetřili, ochladili, vyčistili a informovali telefonicky rodiče. Asi za hodinu se dostavili oba, tatínek si to vyfotil a odešli. Byl to čtvrtek. Na pátek rodiče dítě omluvili a v pondělí ho omlouvali opět, s tím, že na poledne přijdou a budou chtít mluvit s oběma učitelkami. Tuto schůzku jsem zorganizovala v ředitelně, protože jsem u toho chtěla být taky. Ještě jsem požádala paní zástupkyni, aby pořídila zápis. Hned na začátku jsem zjistila, že výbušnější a konfliktnější bude maminka. Přinesli mi fotografii syna s vybarvenou boulí nad okem a „sypali“ na mě, že máme ve školce šikanu a oni že přeruší docházku syna, dokud já,

<sup>41</sup> Mikuláščík, M.; Komunikační dovednosti v praxi, s. 164

<sup>42</sup> <sup>42</sup> Říčan, P.; Psychologie osobnosti, s. 142

jako ředitelka, nevyloučím šikanisty (asi 6 dětí). Maminka začala křičet, že kdo to kdy viděl, aby se na vycházky chodilo dopoledne, že ona se svými dětmi chodila a chodí vždy odpoledne a že trvá na tom, aby v budoucnu její dítě dopoledne zůstávalo ve třídě, ať pro něj zařídím hlídání v této době. Odpověděla jsem to, co se běžně říká, kolektivní zařízení, režim dne ve školce a tak. Nechtěli to slyšet, nereagovali, vyhrožovali stížností na vyšší místa, televizi Nova, Prima, že je sledují a mají přehled o šikaně v takovýchto zařízeních. Upozornili mě, že fotografii ukázali všem známým a ti jim řekli, že do takového ústavu by dítě nedali. Maminka mi dala ultimátum, že syn nebude měsíc chodit do školky a za měsíc si přijde zkontrolovat, jestli jsem vyloučila ty všechny děti, které se účastnily té šikany. (O žádnou šikanu opravdu nešlo, ten chlapec normálně upadnul, bez cizího zavinění, učitelka to viděla). Tatínek ve všem přizvukoval. Po celou dobu vstávali a zas si sedali, svlékali a zas oblékali kabáty. Nakonec jsem je požádala, jestli by chlapec mohl určit přímo ve třídě děti, které ho šikanují. Odešli jsme do třídy a on po chvíli začal ukazovat na náhodně zvolené děti. Ukázal třeba na velmi hodnou a tichou holčičku, která byla vyděšená, museli jsme ji uklidňovat, že se nic neděje. Rodiče to viděli, byli přítomni, tatínek jen k synovi poznamenal, že si musí pořádně rozmyslet, na koho ukáže. Snažili jsme se jim situaci vysvětlovat, nedalo se s nimi vůbec komunikovat, byli v afektu, trvali na svém. Vytvořili jsme zápis, oni reagovali, že co to tady zas máme, že se asi chceme chránit, tak vám to teda podepišeme. Ještě před jejich odchodem jsem jim řekla, že žádné dítě nevyloučím a že žádná změna nebude. Opět reagovali agresivně, že si teda okamžitě jdou stěžovat na Magistrát, protože si ještě vzpomněli, že při nástupu jejich dítěte byl ve třídě chlapec, který byl starší, měl odklad školní docházky, byl živější, sedl si právě vedle toho kluka, co o něm mluvím. Paní učitelka po chvíli dala oba od sebe, toho s odkladem posadila jinam, protože zhodnotila, že by to nebylo vhodné, vzhledem k projevům toho, co nově nastoupil. Byl takový „kam ho postavíš, tam ho najdeš“. Rodiče tedy poukázali na to, že už tenkrát se projevila šikana a že to dítě nadále chodí do školky. Odešli s tím, že za měsíc si přijdou vše zkontrolovat. Okamžitě jsem informovala zřizovatele, že mám takový problém a že vyhrožují medializací v televizi. Nic se nedělo, za měsíc přišel tatínek sám a sdělil mi, že se stěhují mimo město. Myslím, že se neodstěhovali, že jen jejich dítě nebude navštěvovat takový ústav, jako je mateřská škola. Z takového chování rodičů jsem vždycky strašně zklamaná. Pro děti se snažíme dělat to nejlepší, snažíme se vyhovět rodičům i při některých nestandardních přáních, ale vyhrožování a diktování jak to všechno bude, nechápu, a je

*mi z toho smutno. Problém jsem se snažila řešit, vymýšlela jsem jak se s rodiči domluvit ve dne v noci, špatně jsem spala, nebylo mi dobře. Jsem ráda, že to skončilo. “*

#### **Analýza:**

Z uvedeného vyplývající spouštěč konfliktu	Zranění dítěte, boule nad okem
Příčina konfliktu	Rodiče vyžadovali vyloučení některých dětí, ředitelka odmítla splnit
Obsah konfliktu	Nespokojenost rodičů s režimem a organizací v mateřské škole, údajná šikana ve školce
Průběh konfliktu	Po zranění dítěte rodiče vyžadovali vyloučení některých dětí, útoky na organizaci ve školce, vyhrožování zřizovatelem a médii,
Reakce ředitelky	Vysvětlování, zdůvodňování, argumentace, konfrontace
Reakce rodiče	Vyhrožování, trvání na svých požadavcích
Řešení konfliktu	Konflikt ukončen odhlášením dítěte ze školky
Nestandardní prvky v konfliktu	Rodiče vyžadující plnění jejich požadavků, vyhrožují
Práce ředitelky s temperamentem protistrany	Temperament ředitelkou neurčován, popis chování – křik, vyžadování plnění svých požadavků, agresivita chování, prosazování svých pravidel, vyhrožování. Volený postup – argumentace, vysvětlování, objasňování, konfrontace

Konflikt vznikl nesplněním a nerespektováním požadavků rodičů ze strany ředitelky školy. Rodiče také odmítali respektovat režim a řád mateřské školy a vyžadovali splnění svých požadavků. Nechybělo vyhrožování zřizovatelem a médii a obviňování ze šikany. Snaha ředitelky o dohodu či vysvětlení nebyla účinná. Rodiče nepřesvědčila ani konfrontace s dětmi, když měl jejich syn ukázat, kdo ho šikanuje a on ukazoval na náhodné děti. Dávali ředitelce ultimáta ke splnění jejich požadavků. Jak popisuje M. Mikuláščík, některé konflikty vyřešit nelze.<sup>43</sup>

**A<sub>2</sub>:** „Vzpomněla jsem si na konflikt, který se netýkal pobytu dítěte ve školce, ale šlo o jakési prostřednictví v konfliktu mezi rodiči, do kterého mě zatahovali a chtěli, abych to řešila za ně. Rodiče se rozcházeli a šlo o to, abych jim potvrzovala, že má dítě

<sup>43</sup> Mikuláščík, M.; Komunikační dovednosti v praxi, s. 236

*například modřinu, kterou včera nemělo. Maminka určila návštěvy s otcem a pak vyžadovala svědectví, že přišlo do školky neumyté, neučesané, se škrábancem a podobně. Žádné potvrzení jsem nevydávala, pravda to nebyla, tak neustále, pak už oba jednotlivě, chodili za mnou, telefonovali a vyžadovali mé svědectví. Nakonec jsem byla požádána soudem o vyjádření. Napsala jsem popravdě, že nic takového jako zanedbané dítě po návštěvě u jednoho z nich se nedělo. Dítě bylo v pořádku, ať přišlo od otce nebo od matky. Musím říct, že mě to štválo a i obtěžovalo. Byla to nepříjemná situace.“*

V tomto případě nešlo o konflikt mezi ředitelkou a rodiči ale o konflikt mezi rodiči, kteří se snažili ředitelku využít jako svou podporu k napadání druhého. Ředitelka odmítala, byla však stále atakována od obou rodičů. Vyjádření podala až ve chvíli, kdy byla oslovena soudem. Šlo spíše o pomoc, kterou rodiče vyžadovali po ředitelce a zvolený způsob jednání.

**A<sub>2</sub>:** *„Ještě jsem měla takový podobný zážitek, kdy na mě „vletěl“ jiný tatínek do ředitelny, velmi agresivně vyžadoval, ať mu okamžitě sdělím jméno a adresu manželčina přítele, kam mu utekla i s dítětem. Snažila jsem se o klidnou řeč, že nemám právo mu nic takového sdělovat, (my jsme ho znali, protože maminka tyto údaje vyplnila na zmocnění k vyzvedávání dítěte), ať si to vyřídí s manželkou.“*

Měl kontakt na ženu? „Ano, říkal, že jí volat nechce.“

*„Ještě se přiznávám, že jsem nevěděla, jestli mu ty informace můžu dát, protože ještě neměli žádný soud, žádné potvrzení o svěření do péče. Rozhodla jsem se, že mu je nesdělím tak nějak podle intuice. Hrubě se mu to nelíbilo, že má právo, že je otec, nadával mi, nevydržela jsem a taky jsem začala zvyšovat hlas a nakonec jsem před ním zavolala jeho manželce. Ta se divila, proč to řeší ve školce, že se jí neptal, že mu informace dá. Předala jsem hovor otci a on do něj řekl, že za chvíli zavolá, že to nechce řešit tady. Potom tatínek odešel. Je pravda, že dodnes nevím, jestli na ty informace měl právo, pak už jsem si to nezjišťovala, jednala jsem podle selského rozumu. Zřejmě se domluvili, protože pro dítě chodí všichni tři (jednotlivě, ne spolu).“*



### Analýza:

Z uvedeného vyplývající spouštěč konfliktu	Nevyjasněná situace mezi rodiči
Příčina konfliktu	Rozchod rodičů
Obsah konfliktu	Vyžadování informací od ředitelky otcem
Průběh konfliktu	Hlasité, až agresivní vyžadování informací ohledně nového bydliště druhého z rodičů, odvolávání se práva o sdělování informací
Reakce ředitelky	Pokus o vysvětlení nemožnosti sdělit informace, i když ředitelka nevěděla, zda může tyto informace dát otcí, využití autority ředitelky, zvýšený hlas, situaci se snažila řešit okamžitě, kontaktování matky
Reakce rodiče	Vyžadování informace s použitím hlasitého nepřiměřeného projevu, křik, nadávky
Řešení konfliktu	Ředitelka kontaktovala matku, aby se na místě telefonicky domluvili, stalo se tak.
Nestandardní prvky v konfliktu	Rozhodnutí ředitelky nepodat informace dle „selského rozumu“
Práce ředitelky s temperamentem protistrany	Chování popsané jako rázné, odhodlané, urážlivé (použití nadávek), vyžadování informací agresivní formou. Přístup ředitelky vysvětlení, použití autority, přímé jednání, okamžité řešení situace

Konflikt mezi ředitelkou a otcem vznikl z neuspořádané situace mezi rodiči. Otec hledal, kde manželka s dítětem bydlí a vyžadoval po ředitelce sdělení této informace. Kontakt na matku měl, nechtěl s ní ale mluvit. Konflikt vyvolal na základě svého vnitřního konfliktu, chtěl informaci, ale nechtěl ji zjistit od manželky. Vnitřní konflikt dle odborného pojetí může vyvolat reakce pramenící z nejistoty, obtěžuje člověka, ten je pak nevyrovnaný, vyvolává nelibost, nepřátelství a agrese vůči okolí.<sup>44</sup>

*E.: „Na to bych reagovala, že jsem neřešila snad přímo konflikt s rodiči, ale zavolal mi tatínek, kterého jsem vůbec neznala. Rodiče nebyli manželé, dítě do školky přihlásila maminka. Původně otce nechtěla uvést do přihlášky, pak ale uvedla alespoň jméno. Soudně styk s dítětem měli vyřešený, protože maminka žádala výživné a byl určený i styk s dítětem. Otce jsem ale nikdy neviděla a najednou mi zavolal, že by chtěl dítě navštěvovat ve školce. Maminku jsem nekontaktovala, ale zavolala jsem si na Odbor*

<sup>44</sup> Paulík, K.; Vyjednávání a řešení konfliktů, s. 27

sociálně-právní ochrany dětí, jestli s nimi tito rodiče už něco podobného řešili. Hned věděli, o koho jde. Říkala jsem si, že když se zeptám maminky, striktně řekne, že ne. A já nevím. Na sociálce mi řekli, že tatínek má právo ho ve školce navštěvovat. Zavolala jsem mu, že teda dobře, ale bude mě o návštěvách předem informovat. Souhlasil. Ještě jsem mu řekla, že s dítětem bude vždy za přítomnosti učitelky, třeba na zahradě, při pobytu venku. Potom jsem zavolala mamince, informovala jsem jí a ona řekla, že nadšená není, ale že otec nárok má, že o tom ví, ale že syn je vždycky po jeho návštěvě psychicky zdeptaný, že nezvládá ani u otce spát, musí ho večer přivést za matkou. Tatínek mi taky řekl, že mu matka dělá naschvály a syna mu pod různými záminkami nepůjčuje. Proto zvolil toto řešení, aby syna viděl. Maminka zas tvrdila, že otec nedodržuje domluvené podmínky a jeden to hází na druhého. Takže zase konflikty mezi rodiči, které řešili přes školu.“

**J:** „Různé konflikty řeším, když se týkají úrazu dítěte ve školce. Jde o úrazy vážnější, např. zlomenina, kdy rodiče vyžadují velmi tvrdošíjně odškodnění, přestože byli všichni při přijetí upozorněni na to, že školka pojištění dětí nemá (ze zákona mít nemusí). Nedošlo ani k zavinění učitelkou, vždy to byla nešťastná náhoda. V jednom případě maminka věděla, že se synovi často lámou kosti, přesto trvala na odškodnění. Řešení bylo v argumentaci a za pomoci důkazu, že podepsala seznámení se s informací o nepojištění mateřské školy. Rodiče nakonec ustoupili, dále neřešili. Připojuji se ke kolegyním s častými konflikty s rodiči ohledně písemných vyjádření školy k dítěti, jehož rodiče se rozvádějí. Velmi úporně žádají písemná vyjádření. Žádná jim neposkytuji, pokud nejsem vyzvána soudem. A tak jim to i říkám. Dost se zlobí. Dokonce jsem byla přinucena k tomu, že jsem si rodiče pozvala, protože dítě už těmi svými vzájemnými napadáními z našeho pohledu poškozovali. Moje poradenství akceptovali jen na chvíli. Doporučila jsem jim odborníka, tam ale nešli. Tatínek dál psal dopisy, kterými žádal vyjádření školky proti matce, maminka dál se z toho hroutila. Vzhledem k odchodu do školy, se tyto problémy se školkou s tímto případem vyřešily. Chtěla bych říct ještě jedno zjištění, poznatek. Rodiče, kteří prošli mou třídou, se ke mně chovají jinak, neřeší situace konfliktně. Nejdou ke mně, jako k anonymní osobě, ale znají mě.“

Reakce ředitelky na konflikty s rodiči z obecnějšího hlediska. Uvedla důvody drobnějších konfliktů jako vyžadování odškodnění při úrazu dítěte, řešení konfliktů mezi rodiči v rodině a vyžadování písemného vyjádření, podpory, ředitelky proti druhému z rodičů.

**A:** „Ještě bych chtěla upozornit na konflikty, které má rodič s paní učitelkou a při stupňování jsem nucena ho řešit já. Jeden z nich byl, že matka byla přesvědčena, že paní učitelka nemá ráda její dítě. Maminka neustále obviňovala docela nevybíravými způsoby paní učitelku, že nemá ráda jejího syna. Nakonec přišla za mnou a trvala na přemístění dítěte k jiné paní učitelce, protože ta stávající nemá její dítě ráda. Řekla jsem jí, že nemám místo v jiné třídě a proč si myslí, že učitelka nemá ráda jejího syna. Řekla mi, že syn neklidně spal a po probuzení řekl, že se mu zdálo, že ho paní učitelka poslala za dveře. Z toho že poznala, že ho paní učitelka nemá ráda. Zhodnotila to ze snu dítěte. Tak jsem jí řekla: „Jak mi to takhle můžete říkat?“ Odpověděla, že ten dojem má i z jiných projevů paní učitelky a už dlouho. Oponovala jsem tím, že nevidí průběh celého dne, jak s ním učitelka jedná a že mě naopak připadá, že její syn má nedostatek citu doma. Jak jsem to řekla, maminka se načepýřila, rozzlobila, začala mi nadávat, křičela, co si to dovoluju. Tak jsem pozvala dotyčnou učitelku, aby si to vyříkaly přede mnou. Učitelka jí to vysvětlovala a maminka se nakonec paní učitelce omluvila. Tento problém už neřešila, ale má spoustu dalších, maminka se projevuje velice afektovaně.“

#### **Analýza:**

Z uvedeného vyplývající spouštěč konfliktu	Problém matky ohledně vztahu syna a učitelky Sdělení ředitelky matce o nedostatku citu doma
Příčina konfliktu	Žádost matky o přeřazení syna do jiné třídy, která nemohla být uspokojena a sdělení ředitelky matce, že její syn má doma málo citu.
Obsah konfliktu	Vztahový problém mezi učitelkou a dítětem prezentovaný matkou, který vyústil v konflikt a kritika citového vztahu matky k dítěti
Průběh konfliktu	Původně problém, který se začal řešit až jako konflikt, žádost o přeřazení do jiné třídy, neuspokojení v této žádosti, pochybnost ředitelky o citovém zázemí dítěte doma sdělená matce, rozčilení matky, vyřešení konfrontací s učitelkou, domluva.
Reakce ředitelky	Vyslechnutí matky, podpora učitelky, sdělení svého pocitu o vztahu matky s dítětem, vyvolán další konflikt, Zajištění konfrontace učitelky a matky.
Reakce rodiče	Zpočátku pouze vyžadovala změnu učitelky, později gradace konfliktu s výrazným projevem nesouhlasu s pochybností ředitelky o citovém zázemí dítěte.
Řešení konfliktu	Vyřešen domluvou mezi učitelkou a matkou.

Nestandardní prvky v konfliktu	Reakce ředitelky, dotkla se citlivé oblasti vztahu matka a dítě
Práce ředitelky s temperamentem protistrany	Popsané projevy- obviňování na základě pocitů, reakce ředitelky odmítavá, hodnotící. Vyvolána zpětná reakce rodiče- křik, nadávky, obraná pozice

Konflikt, který vznikl mezi učitelkou a matkou ohledně vztahu učitelky a jejího dítěte. Při stupňujícím vývoji konfliktu požádala matka o řešení ředitelku. Z uvedeného nevyplývá, že by matka byla slovně agresivní vůči učitelce, jen se zvyšovala frekvence slovního obviňování učitelky z jejího vztahu k dítěti. Matka si vyžádala řešení ředitelkou a vyžadovala přemístění dítěte k jiné učitelce. Ředitelka nemohla vyhovět. Do tohoto problému byly vneseny emoce, když ředitelka zpochybnila důvod nespokojenosti matky a použila kritiku či pochybnost o dobrém citovém zázemí dítěte doma. Kritika, jak uvádí odborná literatura, by „neměla hodnotit nositele určitého chování a neměla by se používat formou předčasného zobecňování“<sup>45</sup>. Konflikt mezi matkou a učitelkou byl vyřešen za přítomnosti ředitelky domluvou mezi matkou a učitelkou. Ředitelka zdůraznila, že maminka se sice učitelce omluvila, ustoupila, avšak nadále řeší další problémy, je nadále konfliktní z jiných důvodů a matku ředitelka označila jako afektovanou.

**A:** „Vzpomněla jsem si ještě na konflikt, který dopadl tak, že rodiče dítě odhlásili ze školky, šli jinam. Šlo o to, že jejich dcera si zlomila na zahradě školky klíční kost a po půl roce si zlomila ruku v zápěstí. Měla lámavé kosti. Rodiče přišli za mnou a tatínek velmi razantně řekl, že je to naše vina, i když jsem si ověřila, že k žádnému zanedbání dozoru nedošlo, byla to vždy nešťastná náhoda. To jsem tatínkovi taky sdělila. Tatínek mě pomalu nepustil ke slovu, křičel na mě a trval na přísném potrestání učitelek. To jsem zásadně odmítla, protože dle mého šetření ani v jednom případě nešlo o zanedbání dohledu nad dítětem. Tatínek odsoudil školku, že s naší školkou nechtějí mít nic společného. Byl to velmi rychlý a prudký konflikt, bez možnosti uklidnění otce. Řešil a jednal tatínek, maminka se omlouvala, že ví, že má dcera křehké kosti, ale že tatínek je neústupný. Tenhle konflikt nešel vyřešit, tatínek byl cholerik a nešlo s ním komunikovat, okamžitě odhlásil dítě ze školky a tak vlastně konflikt skončil.“

<sup>45</sup> Mikuláščík, M.; Komunikační dovednosti v praxi, s. 243

### Analýza:

Z uvedeného vyplývající spouštěč konfliktu	Opakovaný úraz dítěte
Příčina konfliktu	Otec přesvědčen o zanedbání péče, ředitelka neshledala žádné pochybení ze strany pedagogického dozoru
Obsah konfliktu	Požadavek otce ohledně potrestání učitelek za zanedbání dozoru
Průběh konfliktu	Otec trval na přísném potrestání učitelek, ředitelka odmítla, odhlášení ze školky.
Reakce ředitelky	Ředitelka vyslechla otce a argumentovala svým šetřením. Potrestání učitelek odmítla.
Reakce rodiče	Prudká, nekompromisní, ukončení docházky.
Řešení konfliktu	Zanikl odhlášením dítěte.
Nestandardní prvky v konfliktu	Z výpovědi ředitelky neřešitelný konflikt
Práce ředitelky s temperamentem protistrany	Ředitelka označila typ cholerický, prudké razantní chování s křikem a rychlým závěrem. Volený přístup ředitelky – vyslechnutí, argumentace, neústupnost

V tomto konfliktu mezi otcem dítěte a ředitelkou školy převládl nekompromisní přístup obou aktérů. Otec trval na přísném potrestání učitelek, ředitelka zase na nevině ze strany dozoru. Oba trvali na svém a ani jeden nepřipustil ústup v podobě kompromisu či vysvětlení a domluvu. Otec, dle výše uvedeného dominantní osoba, využíval síly hlasového projevu, jednal prudce, razantně a zásadně. Ředitelka ho označila jako cholerika. Z naučné literatury charakterizován také jako nevyrovnaný, jednající energicky s prudkými reakcemi a dráždivostí.<sup>46</sup> Do jisté míry šlo i o manipulativní chování otce, kdy trval na potrestání učitelek bez připuštění argumentace ředitelky. Podle způsobu manipulace šlo o typ útočný a diktátorský, jak uvádí M. Mikuláščík<sup>47</sup>, který prosazuje své zájmy, útočí, hledá chyby, křičí a překřikuje.

**E:** „Taky jsem řešila situaci, kdy za mnou přišla paní učitelka a žádala mě o pomoc. Měla ve třídě chlapce, který ji neustále kontaktoval fyzicky. Kdykoliv byla v blízkosti, plácal ji přes zadek. Snažila se mu vysvětlovat, že se to nedělá, nic nepomohlo. Snažila

<sup>46</sup> Čáp J., Čechová V., Psychologie, s. 89

<sup>47</sup> Mikuláščík, M.; Komunikační dovednosti v praxi, s. 230

se o řešení s maminkou, ta se o něčem takovém nechtěla bavit. Paní učitelka to řešila zadáváním více úkolů, aby byl soustředěný jiným směrem. Maminka byla nejdříve ráda, že kluk pracuje, paní učitelka, že mu zadává individuální úkoly, než se od dítěte dozvěděla, že je to občas i za trest, za to že ji plácá. Vběhla na paní učitelku, ale ta chtěla, abych u toho problému byla i já. Maminka rozpoutala velký konflikt, že ji nezajímá, co kluk dělá, hlavně že je chytrý. Nedalo se s ní mluvit, trvala na svém a žádné vysvětlování typu, že paní učitelka není ta, ke které si může tohle dovolovat, že se jí to nelíbí, ji nezajímalo. Křičela, že jejímu dítěti nebude nikdo ukládat žádné tresty. Pokusila jsem se navrhnout společnou diskusi, kde se pokusíme najít řešení a zvolit přístup k dítěti, aby pochopil, že tohle jednání není správné, že se to nesmí. Absolutně nesouhlasila, že prý není co řešit ani měnit na jejím synovi. Když se ve školce objevil tatínek, bylo to náhodou, protože pro dítě nikdy nechodil, pokusila jsem se to vyřešit s ním, že je třeba synovi vysvětlit, co je nevhodné chování. Reakce tatínka nás usadila. Šel do šatny, vyzvedl si dítě, kleknul si před něj, přede mnou, před paní učitelkou i před některými rodiči, kteří byli v šatně, sepal ruce a začal ho prosit, ať to nedělá, že mu koupí co bude chtít, hlavně ať už to proboha nedělá. Pak syna odvedl. Kluk stejně nepřestal, maminku nic nezajímalo. Naštěstí byl květen a dítě v červnu ukončilo docházku, šel od září do školy. Co vím, má tam stejné problémy a maminka, stejně jako u nás, nechce nic slyšet. Tady se konflikt také vyřešil až odchodem dítěte do školy.

*Chtěla jsem popsat téměř neuvěřitelnou reakci tatínka. “*

#### **Analýza:**

Z uvedeného vyplývající spouštěč konfliktu	Trest dítěte v podobě většího množství zadávaných úkolů
Příčina konfliktu	Chování dítěte vůči učitelce
Obsah konfliktu	Odmítání spolupráce matky při morálním ovlivňování jejího syna.
Průběh konfliktu	Odpor matky proti trestu syna, zdůrazňování jeho inteligence na úkor společenského a mravního chování, nezájem matky,
Reakce ředitelky	Pokus o společnou diskusi s možným řešením, oslovení druhého z rodičů s žádostí o pomoc.
Reakce rodiče	Razantní odmítnutí jakéhokoliv řešení, druhý z rodičů se uchýlil k prosbám ke svému synovi s nabídkou dárku před ředitelkou, učitelkou i rodiči

Řešení konfliktu	Nevyřešen, ukončil se odchodem do školy
Nestandardní prvky v konfliktu	Zásadní reakce matky a nestandardní, abnormní reakce otce.
Práce ředitelky s temperamentem protistrany	Popsané projevy matky- odmítání spolupráce, odmítání řešit problém, neuznání problému. Reakce ředitelky – neúspěšný pokus o diskusi. Projev otce – přehnaná a neadekvátní gesta, emotivita, herectví.

Tento konflikt byl založen na odmítnutí matky reagovat na nevhodné chování jejího syna, silnou emocionální reakcí na trestání syna učitelkou za toto chování. Veškeré pokusy o spolupráci s matkou skončily nezájmem matky. Ředitelka zvolila možnost nápravy za pomoci otce, ten však velmi okázale začal dítě přede všemi prosit a slibovat mu cokoli. K situaci vyjádřil určitý postoj, který navenek vyjádřil právě popsáním chováním. Definici postoje a jeho složek uvádí K. Paulík.<sup>48</sup> Tedy jako určitý způsob myšlení, cítění a jednání, kde se projevuje subjektivní hodnocení na základě poznání, emocí a vztahu k cíli.

## 8.2 Polostrukturovaný rozhovor

Další částí výzkumu byl polostrukturovaný rozhovor s toutéž skupinou ředitelek.

### 1. Dokázala byste určit, jestli se některý typ konfliktu z hlediska obsahu nebo vztahu, opakuje častěji? Jaké téma konflikt obsahuje?

A<sub>2</sub>: „V poslední době jsou to konflikty mezi rodiči, do kterých je ředitelka zatahována jako prostředník nebo jako „rukojmi“ hádají se s ní oba, aby jim dosvědčila...“

J: „Ano, u mě se taky tyto konflikty množí.“

A: „U mě asi ty, které se týkají úrazu dítěte v mateřské škole, rodiče okamžitě vyhrožují.“

D: „Na úrazy i drobné jsou rodiče velmi hákliví.“

M: „Já bych řekla individuální přání rodičů, něco extra v péči právě o jejich dítě, bez ohledu na ostatní. Taky častěji žádají vyloučení jiného dítěte. Takové nadiktování, co rodiče vyžadují. Pokud nechceme nebo nemůžeme vyhovět, začnou vyhrožovat a rozčilovat se. To si myslím, že se v poslední době stupňuje.“

<sup>48</sup> Paulík, K.; Vyjednávání a řešení konfliktů, s. 9

K: „V současné době jsou to konflikty při nepřijetí dítěte, maminky jdou vynadat i vyhrožovat ředitelce, v loňském a předloňském roce jich bylo hodně. Také konflikty ohledně zvláštních přání při stravování. Ne požádání o možnost, ale příkaz, zákaz a konfliktně.“

E: „U mě asi vítězí ty individuální požadavky. Je zvyklé, tak musíte, nebo si budu stěžovat a podobně. To dřív v takové míře nebylo.“

J: „Úrazy, ale i drobné poranění, boule, škrábnutí, jsou dost často předmětem konfliktu. Ale taky bych uvedla, že mívám často konflikty kvůli vyjádření z Pedagogicko-psychologické poradny. Výstupy z jejich vyšetření jsou vždy s tím, že na dítě musíme být hodné a pořád ho chválit. Rodiče nám mávají papírem a jsou na koni, oni za nic nemůžou, my to neumíme a posíláme je na vyšetření. Úrazy jsou taky dost často předmětem konfliktu.“

K: „Přidávám se, mám stejnou zkušenost, rodiče vítězí, jejich dítě není problémové, jen potřebuje citlivý přístup.“

D<sub>2</sub>: „Jo, taky mám taková vyjádření a štvou mě.“

### **Analýza otázky č. 1**

Ředitelky uvádějí jako nejčastější příčinu konfliktu v poslední době vyjádření Pedagogicko-psychologické poradny, kam pošlou rodiče s dítětem a vyjádření jsou téměř vždy stejná, Posílí rodiče a oslabí pozici a vyjádření učitele. Jde tedy o konflikt vztahu.

Jako druhá nejčastější příčina vzniku konfliktu byl uveden úraz dítěte v mateřské škole. Zde se jedná, v některých případech, již o krizovou situaci, kde jde o zdraví a tudíž, jak vyplývá z předchozích kazuistik, tyto situace bývají velmi vyhrcoené. Zde se často oba typy konfliktů, tedy obsahový a vztahový, mísí a prolínají.

Dalšími příčinami jsou uváděny individuální požadavky rodičů, tedy odmítnutí respektovat nastavená pravidla, řád i nezbytné principy organizace v kolektivním zařízení. Z hlediska zařazení jde opět o konflikt vztahového charakteru.

Konflikty ohledně nepřijetí dítěte jsou v současné době velmi aktuální, vzhledem k omezenému počtu volných míst v předškolních zařízeních a posilování možností stížností a žalob rodičů ze strany ombudsmana a médií. Rodiče, takto vybaveni



informacemi, jednají ostře a výhružně, neboť se dostávají do svízelné situace, která vede k afektu, či dle typu temperamentu k určitému způsobu jednání.

## **2. Dokázala byste zobecnit, jaká řešení nejčastěji uzavírá konflikt?**

*J: „Asi domluva, nakonec se nějak dohodneme i za cenu kompromisu z naší strany“*

*A<sub>2</sub>: „Ano určitě to je domluva mezi stranami.“*

*D<sub>2</sub>: „Nejčastější je vysvětlení si problému a domluva, především u těch drobnějších konfliktů z nedorozumění.“*

Obecně tedy konflikty končí vyřešením, že se domluvíte?

*M: „No, je pravda, že dost často končí tak, že se konflikt vyřeší sám. Jen vznikne a pak už se nezajímají o další postup, nebo odejdou ze školky nebo to nějak ustane.“*

*D: „Jo, vlítnou na nás, nic si nenechají vysvětlit a pak je ticho. Je to asi jen ventil. Takže řešení, vyřeší se sám.“*

*A: „Ale nejčastěji je to tak, že se nějak domluvíme.“*

## **Analýza otázky č. 2**

Jako nejčastější řešení a uzavření konfliktu je respondenty uváděna domluva a vzájemné vysvětlení si problému. Jeden z častých závěrů konfliktu je dle ředitelky také ústup konfliktu a samovolné vyřešení konfliktu. Tedy jak uvádí ve své publikaci M. Mikuláščík<sup>49</sup> o strategii řešení konfliktů, jde o pasívní a nepřímou strategii, kdy se problémy rozplynou, konflikt zmizí sám od sebe, je nedůležitý.

## **3. Jaké formy kontaktu při řešení konfliktů používáte a preferujete vy a jaké rodiče?**

*M: „Já osobní setkání v ředitelně, rodiče také.“*

*D: „Rodiče někdy telefonem, ale nakonec to většinou končí osobním setkáním.“*

*K: „Já osobní setkání, rodiče občas email, tam se totiž dají použít i nevybraná slova a urážky, ale určitě převažuje jednoznačně osobní setkání.“*

*J: „Určitě osobní setkání, rodiče také. Telefonicky mě někdy upozorní, že přijdou.“*

*A: „Já taky osobní setkání, rodiče to někdy zkusí přes prostředníka, učitelku. Potom stejně dojde na osobní setkání, které v těchto případech iniciuji já.“*

---

<sup>49</sup> Mikuláščík, M.; Komunikační dovednosti v praxi, s. 235

*E: „Osobní, emailama s nimi nekomunikuju, když mi chtějí vynadat tak přijdou.“*

*A<sub>2</sub>: „Já emaily v komunikaci s rodiči taky nepoužívám, ani mobil, zveřejněnou mám jen pevnou linku. Natož při řešení problémů, tam je osobní kontakt nezbytný. Někdy rodiče využijí k řešení konfliktu, například když jsem ve třídě, u dětí. Snažím se je pozvat do ředitelny, že se nehodí řešit konflikt ve třídě. Je pravda, že se stane, že potom už ani nepřijdou.“*

*D: „Já taky, chráním si osobní a soukromé volno.“*

### **Analýza otázky č. 3**

Preferována zcela jednoznačně je osobní komunikace v ředitelně.

V nerušeném prostředí lze zapojit komunikační techniky jako naslouchání, kladení otázek, testování porozumění, sumarizování, mapování komunikace, ověřování si vzájemného porozumění či nepochopení, ale i možnost využití mlčení, pauz a odmlk. Také lze pozorovat řeč těla jako držení a pohyby, mimiku, gesta či oči a tomu pak přizpůsobit styl jednání.<sup>50</sup>

#### **4. Kolik konfliktů během roku asi tak řešíte?**

*K: „Nevím, jestli se to dá určit, při nástupu do funkce, jsem měla konfliktů s rodiči poměrně dost a kvůli hloupostem, rodiče však přicházeli nařídít mi něco, bojovali, nepřicházeli se domluvit. Bylo to pochopitelné, změnu nemají lidé rádi. Teď je to tak tři konflikty za rok.“*

*A: „Já taky tak tři až pět.“*

*M: „Tak dva, tři.“*

*J: „Taky bych odhadla tak dva, tři.“*

*D: „Já asi víc, vzhledem k tomu, že mám romské rodiče, ti jsou rozzlobeni častěji ale ne zas tak urputně, když se pochválí dítě, konflikt je pryč.“*

*A<sub>2</sub>: „U mě taky tak ty tři, čtyři.“*

*D<sub>2</sub>: „Myslím tak ty čtyři.“*

---

<sup>50</sup> Šuleř O.; 5rolí manažera, s. 74-76

#### **Analýza otázky č. 4**

Počet konfliktů, které ředitelka během roku řeší je uveden mezi dvěma až pěti, bylo ale také zmíněno, že při nástupu do funkce, jsou konflikty se zákonnými zástupci častější, což je přisuzováno změnám, které provázejí školu po nástupu nového ředitele či ředitelky.

#### **5. Můžete uvést jaký typ konfliktu je pro vás, z vašeho hlediska nejsnáze řešitelný?**

*J: „Já nemůžu říct, jaký je pro mě nejsnazší, každý je nepříjemný, často bývá i časově náročný. Já o každém přemýšlím a každý chci vyřešit rychle a s pocitem, že jsem ho vyřešila dobře.“*

*M: „Řekla bych, že takový, který má oporu v zákonu, předpise, směrnici a podobně. Je tam jasná argumentace.“*

*A: „S rozumnými rodiči, kteří jen momentálně nezvládli situaci z nějakého důvodu a vyvolali konflikt, dá se jim vysvětlit, o co jde a nakonec jsou ochotni domluvit se na řešení.“*

*D: „Souhlasila bych, že konflikty, které můžu uzavřít s odkazem na zákon, vyhlášku nebo třeba školní řád, jsem schopná řešit v klidu a zároveň rozhodně. Třeba problém s očkovaním, vyžadováním vaření diet nebo placením školného.“*

*K: „Možná, že nejsnáze se řeší konflikty, které vznikly nedorozuměním, špatným nebo jiným pochopením něčeho, ale jednoznačně to nejde říct, záleží na mnoha okolnostech. Každopádně i konflikt, který je relativně snadno vyřešen, je nepříjemný.“*

*A<sub>2</sub>: „Snadněji se také řeší konflikt, který přijde řešit například tatínek, protože ho maminka poslala. On sám v podstatě žádný konflikt nechce. Jde mu o to, aby se relativně v klidu domluvil na řešení, které bude akceptovat i manželka.“*

#### **Analýza otázky č. 5**

Toto byla otázka individuálního pohledu. Které konflikty se řeší nejsnáze, vnímá každá ředitelka jinak. Obecně lze říci, že konflikty vnímají jako nepříjemné, zatěžující psychiku i časově omezující. Jistě záleží i na typu osobnosti ředitelky, jak se ke konfliktům staví, jak je řeší, jak moc se jimi nechá ovlivňovat. Zmíněn jako jeden z lépe řešitelných konfliktů byl uveden konflikt vzniklý nepochopením, nedorozuměním

## 6. Můžete určit, jaký konflikt byl pro vás nejobtížnější?

J: „Mně se nejobtížněji řeší konflikty, když rodič pomlouvá školku a říká něco, co není pravda. Těžko se na to hledají svědci. Já je upozorním, že si nepřeji, aby takové nepravdy šířil, ale důkazy těžko předložím. Jedná se například o pomluvy učitelek ale i ředitelky.“

A: „Konflikt, který se mi zdál nejobtížnější, souvisel s opilostí otce, který si přišel, spíše se připotácel do školky pro dítě. Konflikt s opilým je ošklivý a špatně řešitelný. Dítěte mi bylo líto.“

K: „Za nejobtížnější považuji popisovaný konflikt s matkou, který trval téměř rok, a nedalo se s maminkou domluvit. Tedy dlouhodobý konflikt.“

M: „Já bych za neobtížnější označila konflikt, při kterém rodiče trvali na vyloučení několika dětí s výhrůzkami zveřejněním v médiích. Taky trval dlouho a hodně mě vyčerpával.“

A<sub>2</sub>: „Nejtěžší s ohledem na řešení byl pro mě konflikt, který se týkal nedůslednosti rodičů při výchově svého dítěte. Nedařilo se dlouho najít řešení, rodiče byli neústupní, nepřipouštěli diskusi, komunikaci.“

D<sub>2</sub>: „Jako nejobtížnější bych řekla, že byl konflikt, který rodiče vyvolali nejdříve u zřizovatele a ten následně vyžadoval řešení ode mě. Obešli mě.“

E: „Z mého pohledu jde o konflikty, když rodiče mají utkvělou představu o něčem a nejde s nimi komunikovat věcně a s vysvětlením.“

### Analýza otázky č. 6

Jako jedny z nejobtížnějších uvedly ředitelky konflikty dlouhodobé, které se obtížně řeší a vyčerpávají. Také konflikty, které vznikly pomluvou, kde se nelze opřít o fakta nebo pokud je konflikt řešen přes zřizovatele, s obcházením ředitelky. Zmíněn byl i konflikt představ, jak uvádí ve své publikaci K. Paulík: „Tyto konflikty se týkají rozporů v představách určitého předmětu nebo jevu, které jsou pro jednotlivou osobu nebo zúčastněné strany z nějakého důvodu podstatné.“<sup>51</sup> Jako řešení tohoto typu konfliktu uvádí tentýž autor „...ujasnění a co možná nejpřesnější charakteristika obsahu z pohledu obou stran. Obě strany k tomu musí dostat odpovídající příležitost.“<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Paulík, K.; Vyjednávání a řešení konfliktů, s. 28

<sup>52</sup> Paulík, K.; Vyjednávání a řešení konfliktů, s. 29

## **7. Existují situace, při kterých nějaký konflikt předpokládáte?**

*A<sub>2</sub>: „Jednoznačně organizační změny, přesun do jiné třídy v novém školním roce. Nikdy nejsou všichni ochotni akceptovat rozpis a nastavení.“*

*J: „Omezení provozu. Velmi často mi přijde vynadat matka, zpravidla na mateřské dovolené, že rozhodně doma dítě nemůže nechat, protože si chce hrát ve školce.“*

*D<sub>2</sub>: „Zrušení plánované akce, často mi přijde někdo vynadat, že s tím počítali nebo že se dítě těšilo.“*

*K: „Změna v zasetých zvyklostech. I když je později uznána za přínosnou, neobejde se bez protestu až konfliktu s některými rodiči, které znám a problém očekávám.“*

*M: „Zavádění něčeho nového. Tam se vždycky najde někdo, kdo protestuje. Počítám s tím.“*

*A: „Pokud se stane úraz, konflikt u některých rodičů lze předpokládat.“*

*J: „Ještě bych dodala, že problém a z něho plynoucí konflikty už ze zkušenosti předpokládám, když médií projde nějaká informace typu spaní dětí ve školkách, přijímání dvouletých dětí, právo rodičů rozhodnout o očkování dítěte a podobně. Tady je téměř vždy odezva, která občas končí konfliktem.“*

### **Analýza otázky č. 7**

Z uvedeného v rozhovoru vyplývá, že ředitelky dokáží předvídat konflikt dle zkušeností z různých situací vyplývajících z provozu nebo organizačních opatření. Dále pak konflikt čekají v případě zranění nebo úrazu dítěte. Dalším předvídaným konfliktem je reakce rodičů na médií zveřejněná doporučení, omezení, názory a hodnocení např. ombudsmanem. Tato zveřejněná doporučení berou rodiče jako fakt, který mateřská škola a ředitelka musí akceptovat a tvrdě je vyžadují, protože to říkali v televizi. Další předpoklad konfliktu vzniká v důsledku jakýchkoliv změn.

## **8. Pokud konflikt předpokládáte, připravíte si předem možnosti řešení?**

*J: „Ano, připravím si argumenty, vysvětlení a často vysvětlení podávám současně se vzniklou situací a tím předejdu konfliktu.“*

*D<sub>2</sub>: „U opakujících se konfliktů, ty se nejlépe předpokládají, postupuji podobně, ano jsem připravena, protože už znám možné postupy. Na každého platí něco jiného, ale spíš je to v podání vysvětlení. Obsah je stejný.“*

(ostatní se přidávají k témuž)

### **Analýza otázky č. 8**

Ředitelky shodně uvádějí, že pokud konflikt čekají, připraví si varianty řešení a čerpají také ze svých zkušeností. Jak podobný konflikt již řešily, při čemž posuzují s jakým výsledkem a jaké využily postupy u rodičů s různou akceptací problémů.

#### **9. Pozorujete, v jakém období školního roku konflikty vznikají nejčastěji?**

*M.: „U mě je to na začátku školního roku.“*

*A<sub>2</sub>: „V době omezování provozu. Prázdniny.“*

*D<sub>2</sub>: „Na začátku roku v době adaptace malých dětí.“*

*D: „Na začátku, když jsou děti umístěny do nové třídy, řeší se kamarádi, paní učitelka a podobně.“*

*J: „Začátek a konec školního roku.“*

*K: „Jistě že začátek školního roku má prostor pro konflikty ale těžko říci, jestli je to období nejčastějších konfliktů.“*

*E: „Asi ano, začátek školního roku.“*

*A: „Spíš bych řekla těsně po začátku školního roku. Až rodiče zjistí situaci, tak říjen. Pak začnou přemýšlet o tom, co jim nevyhovuje.“*

### **Analýza otázky č. 9**

Tato otázka úzce souvisí s předchozí otázkou ohledně předpokládaných konfliktů. Ředitelky vnímají častost konfliktů na začátku školního roku a při změnách a zároveň je i předpokládají, takže se na možné konflikty tohoto typu mohou včas připravit.

#### **10. Dokázala byste určit skupinu rodičů dle nějakého společného znaku, která konflikty nejčastěji vyvolává?**

*J: „Každopádně maminky na mateřské dovolené. Mají pořád nějaké požadavky, mají čas, tak řeší.“*

A<sub>2</sub>: „Tatínkové, dobře situovaní, s určitým postavením, podnikatelé. Jsou zvyklí nařizovat a rozhodovat.“

D: „U mě Romové.“

A<sub>2</sub>: „Maminky nezaměstnané a na mateřské.“

Proč, dle vašeho názoru, jsou nejčastější zdroj konfliktů právě matky na mateřské dovolené?

K: „Jestli to není proto, že jsou víc citlivé v období na mateřské, nebo jim chybí komunikace s okolím, tak vymýšlí, co by se dalo řešit. Navíc se spojí s ostatními maminkami na mateřské v rámci vycházek s kočárkem a získají na síle.“

E: „Nezaměstnaní rodiče a matky na mateřské. Přesně, jsou spolu s kočárky venku, a když je tam jedna aktivní, rády se přidávají.“

A: „Já bych řekla, že vzdělaní rodiče, protože mají vyšší nároky na nás a umí dobře argumentovat, mají přehled a dokáží si informace vyhledat a zajistit.“

D<sub>2</sub>: „No, já musím říct, že jsem měla hodně dětí lékařů a tito rodiče bych neoznačila za konfliktní, naopak. Matky na mateřské, s tím souhlasím.“

J: „Myslím, že tohle se týká spíš rodičů právníků, ti mají tendenci pořád něco řešit, jsou sebevědomí a jít do sporu a konfliktu jim nedělá problém.“

M: „Je to hodně individuální.“

### **Analýza otázky č. 10**

Z uvedených odpovědí vyplývá, že nejčastěji problémy, které vyústí v konflikt, vyvolávají maminky na mateřské dovolené. Byl zmíněn i předpokládaný důvod, možnost více pozorovat, informace od ostatních maminek, spojení názorů, možná zvýšená emocionalita a relativní dostatek času na řešení. Mezi další, kdo prosazují své zájmy a jdou cestou konfliktu, jsou dobře situovaní rodiče, podnikatelé, kteří jsou zvyklí rozhodovat a rodiče právníci, kteří jsou sebevědomí a umí argumentovat ve svůj prospěch.

### **11. Když řešíte konflikt, přemýšlíte, nebo napadne vás, s jakým typem osobnosti jednáte? Jaký je jeho typ temperamentu? Jak s ním máte jednat?**

A<sub>2</sub>: „Já teda ne, v té chvíli, určitě ne. Snažím se o zklidnění situace, aby byl možný dialog.“

*J: „Já přemýšlím jak na něj podle jeho chování a projevů, ale rozhodně nepřemýšlím, jestli je to cholerik, nebo vytočený sangvinik. To určitě ne. Až když se nedaří konflikt zvládnout, domluvíme si schůzku napodruhé, tak přemýšlím, jak se projevoval, jestli tak jedná běžně, nebo jde o afekt a pomůže pauza mezi jednáními. Byla by to stejně klamavá informace, protože já nepoznám za tři roky jaký je ten člověk typ, natož při řešení konfliktu.“*

*A<sub>2</sub>: „Reaguji podle toho, jak se chová, a zkouším způsoby jednání, jestli klidně nebo zvýšit hlas, ale to je v podstatě moje obranná pozice, přeci jen, jsem ředitelka a nevidím důvod, proč by na mě měl někdo křičet, já nastavuju pravidla. Přiznám se, že kdyby přišel slušně, budu ho více poslouchat a nebudu reagovat svou obranou reakcí.“*

*M. „Taky nezkoumám nějaký typ osobnosti, temperamentu a podobně. Jednám intuitivně.“*

*A: „Já taky ne, vidím, jak se chová. Na někoho platí zklidňování, pomalý a klidný přístup, na někoho musím být razantní a přímo říct argument.“*

*K: „Určitě nepřemýšlím o temperamentu, ale hledám způsob jednání s ním, souhlasím s kolegyní, na někoho platí klidné jednání, na někoho bedlivě poslouchat, na někoho argumentovat. Vyplyne to z jeho reakcí a chování.“*

*E: „Podle toho, jak se chová ke mně, jednám s ním. Ne že bych křičela taky, ale hlas podle potřeby zvýším, když je to nutné, když na mě křičí, nepomáhá uklidňování, začíná se chovat hystericky a podobně.“*

### **Analýza otázky č. 11**

Ředitelky odpověděly, že o temperamentu a osobnosti zákonných zástupců při řešení konfliktu nepřemýšlejí. Z uvedeného však vyplývá, že ve většině případů přizpůsobují své jednání s ohledem na způsob jednání protistrany. V případě, že si domluví další návštěvu, připraví si postup jednání opět s ohledem na typ člověka, aby dosáhly vyřešení konfliktu přesvědčením, argumenty, příkladem, konfrontací, kompromisem a podobně. Je tedy zřejmé, že o typologii a vlastnostech temperamentu povědomí mají, i když jde o znalosti a dovednosti, které dle jejich slov vycházejí z intuice a praktických zkušeností. Vždy hledají způsob, jak jednat, aby dosáhly výsledku i tak, že zkouší různé možné taktiky jednání. V každém případě nejde o náhodně zvolené jednání, ale o povědomí o tom, co na koho platí, případně s kým je nutné hledat kompromisy. U koho zvolit přesvědčování, u koho empaticky vyjádřit pochopení a domluvit se na



společném postupu. Jistě také v nemalé míře záleží na temperamentu a typu osobnosti ředitelky, jak ona vnímá vnější projevy protistrany a jak reaguje na kritiku, případně na agresi, napadání či manipulaci a na konflikt jako takový.

**12. Dokázala byste tedy s odstupem času určit, jaký rodič, z hlediska temperamentu, nejčastěji jedná konfliktně?**

A: „Nejspíš to budou cholerici, melancholik těžko přijde agresivně. Mám ve školce tatínka, to je typický cholerik, vždycky na mě vltne, pak mi přinese kytku, chová se normálně, než zas vybuchne.“

D<sub>2</sub>: „Melancholik si těžko přijde stěžovat, to jsou zas ty plačtivý maminky, co jsou neustále zoufalé z každého, z jejich pohledu, problému a hroutí se mi u ředitelny. Ta si většinou neprijde stěžovat ani vytvořit konflikt, ta mi přijde zoufale vyjádřit katastrofickou situaci a potřebu pomoci.“

A<sub>2</sub>: „Já bych řekla, že u rodičů opravdu nezkoumám jejich typ, určitě se ale pokouším ho poznat u svých zaměstnanců. Znáám je déle a vím, co a jak po každé můžu chtít.“

D<sub>2</sub>: „Je jasné, že určit typ v tak krátké a nestandardní situaci jako je konflikt, je pro ředitelku nemožné. Maminka se na vás usmívá, pokud jde vše dle jejich představ a najednou vystartuje ani nevíte jak, a neřekla byste to do ní. Nebo se usmívá, a pak se z ní vyklube had, který úlisně a úmyslně škodí, vyhledává potíže, aby je mohla rázně řešit.“

J: „Ano, já na nějaký první dojem taky nedám a při řešení konfliktu se stává, že je to rodič, kterého jsem viděla u přijímacího řízení a potom třeba za rok. Tady opravdu nejde určovat, s jakým typem jedná ani z vnějších projevů. Pokud jsem rozčilená, taky se navenek chovám asi jinak, než když jsem v pohodě. Možná, že by se dalo velmi laicky poznat, o jaký typ člověka jde, kdyby šlo o nezávazný rozhovor. Podle vyjadřování, gest, názorů a podobně a mluvila bych s ním častěji a i tak si myslím, že by to nemohlo být určení typu osobnosti jednoznačné. Tím spíš, když je někdo rozčilený.“

K: „Ne, že bych přemýšlela přímo o temperamentu rodiče ale ty, které znám, prošli mou třídou, jsou ve školce delší dobu a dozvím se, že mají nějaký problém, vím, jak se chovají běžně a tak trochu vím, co na ně platí. Dokážu odhadnout, koho v takové situaci mohu požádat, aby mi s problémem pomohl, odhaduju, kdo bude rád, když se dozví, že jsem podnikla nějaké kroky, kdo potřebuje určitý kompromis, aby neměl pocit prohry a podobně.“

E: „Taky bych řekla, že konfliktní jsou nejspíš cholerici, je to určitě nejčastější typ, který situaci řeší okamžitě, razantně a agresivně konfliktem.“

A<sub>2</sub>: „Já bych třeba neřekla, že tatínek, který mě hodně vytočil svým chováním a přístupem, že by to byl cholerik. Spíš se neuměl chovat nebo nezvládl nějakou pro něj citlivou situaci, nebo ho prostě něco naštvalo. No a já byla po ruce.“

J: „Ano, já přece nemůžu vědět, jestli ten burácející tatínek není jen hrozně rozčilený a přitom je to normálně usměvavý a slušný pán a takhle se rozčílí jednou za rok. Není to cholerik, je v afektu, neovlád se, nezvládl situaci. Většinou se takoví vrátí a omluví se a chtějí si to v klidu vysvětlit. Takovou zvláštní kategorií jsou takoví ti manipulanti, co hledají jak by co obešli, hledají výhody, i když znají nastavená pravidla, ale pořád hledají uličky nebo vymýšlejí, co by kde napadli a jak by co mohlo být jinak.“

Děkuji vám za vaše vyjádření, postřehy, názory a za váš čas.

### **Analýza otázky č. 12**

Tato otázka vedla k poměrně jednoznačné odpovědi ředitelky a to, že určitý typ osobnosti, charakterové vlastnosti, či temperament není v možnostech ředitelky. Poukázaly na to, že v tak vyhocené situaci, jako je konflikt není prostor ani možnost z projevů a gest poznat, s jakým člověkem jednájí, neboť jde o situaci ovlivněnou emocemi, osobní nepohodou, vypětím, poruchou ovládání se a podobně. Jako předpokládaný typ, který vyvolává konflikty a je výbušný, určily cholerický typ. Vycházely při tom z obecně známých poznatků, i když připustily, že jsou to pouze projevy cholerického temperamentu, které nemusí znamenat, že dotyčný je skutečně cholerický typ.

## **8.3 Shrnutí**

### **8.3.1 Přehled obsahů konfliktů a jejich řešení z popsanych kazuistik**

OBSAH	ŘEŠENÍ
Rodičem uváděné zanedbání péče o dítě v mateřské škole	Kompromis, zvýšená péče ze strany mateřské školy a spolupráce rodičů – cílené usměrňování agresivity dítěte
Agrese mezi dětmi ve třídě	Spoluúčast na způsobu řešení všech rodičů ze třídy, spolupráce s pedagogicko-psychologickou poradnou, konflikt ustal ze strany matky, která si stěžovala

Sdělení matce potřeby a nutnosti speciálního vyšetření jejího dítěte	Konkrétní přesné instrukce podané ředitelkou školy, včetně objednání a určení přesného termínu
Nepřijetí dítěte do mateřské školy	Nemožnost okamžitého řešení vzhledem k situaci volných míst v mateřské škole, seznámení s dalšími možnými postupy, dodání naděje matce.
Údajné sexuální obtěžování dítěte jinými dětmi ve třídě	Zjištění skutečného stavu, ústup rodičů na základě zjištěné skutečnosti, fantazie dítěte, nepozornost rodičů při dohledu doma.
Požadavek matky na výběr třídy pro své dítě, nerespektování nastavených pravidel školy pro rozmístění dětí do jednotlivých tříd.	Argumentace ředitelky, vysvětlování důvodů, postupem času ústup matky
Rodiči označené jednání dětí jako šikana a požadavky na přizpůsobení režimu dne v mateřské škole jejich dítěti	Vysvětlování, konfrontace s ostatními dětmi, odhlášení dítěte z mateřské školy rodiči.
Vyžadování poskytnutí interních informací mateřské školy otcem dítěte ohledně adresy matky a jejího přítele	Přistoupení ředitelky na roli zprostředkovatele mezi otcem a matkou za účelem získání potřebných vyžadovaných informací pro otce.
Matkou vnímaný vztahový problém mezi učitelkou a jejím dítětem.	Vzájemné vysvětlení, domluva
Požadavek otce na přísné potrestání učitelek za jím vnímané zanedbání dostatečného dozoru	Vyšetření případu ředitelkou, odmítnutí zanedbání, odhlášení dítěte z mateřské školy otcem.
Nespolupráce s rodiči se školou v oblasti výchovy a slušného jednání dítěte.	Zánik konfliktu časem, dítě odešlo do základní školy.

Z výše popsaných kazuistik a následně z přehledu obsahů a řešení konfliktů je patrná velká rozmanitost možných konfliktních situací mezi vedením školy, tedy ředitelkou a zákonnými zástupci dětí. Jde nejen o požadavky rodičů na úpravu organizace školy a jejích nastavených pravidel, ale i o osobní pohledy a požadavky na individuální potřeby nejen dětí ale i rodičů. Z hlediska typů konfliktů se objevují konflikty obsahové i vztahové, avšak velmi často se oba typy prolínají a mísí. Způsoby a možnosti řešení a vyřešení těchto situací jsou závislé na přístupu obou stran v konfliktu. Přístup k řešení je ovlivněn nejen danou situací ale i typem temperamentu, povahových vlastností, momentální náladou, emocionalitou a dalších vlivů obou jednajících. V případě ředitelky je důležitý také osobní nadhled, erudovanost a profesionalita v jednání s konfliktním jedincem.

### 8.3.2 Přehled údajů získaných pomocí polostrukturovaného rozhovoru

Nejčastější téma konfliktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Úrazy dětí</li> <li>- Konflikty mezi rodiči s vyžadováním opory ředitelky</li> <li>- Individuální, specifické požadavky</li> <li>- Příjímání řízení – nepřijetí dítěte</li> <li>- Konflikty po návštěvě Pedagogicko-psychologické poradny</li> <li>- Trvání na vyloučení jiného dítěte</li> </ul>
Nejčastější řešení konfliktů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysvětlování a domluva</li> <li>- Přijetí argumentů</li> <li>- Kompromis</li> <li>- Zánik konfliktu</li> </ul>
Užívané formy kontaktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osobní setkání – naprosto převládá</li> <li>- Telefonicky – spíše informativní o domluvě setkání</li> <li>- Email – není častý, zmínila jen jedna ředitelka</li> </ul>
Počet konfliktů za rok	<p>Udáno bylo 2 – 5 konfliktů ročně.</p> <p>Zmíněn byl vyšší počet konfliktů při nástupu ředitele do funkce.</p>
Nejsnáze řešitelné konflikty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pokud je opora v zákoně, předpisu, ve vyhlášce...</li> <li>- Racionální přístup rodičů</li> <li>- Konflikty vzniklé nedorozuměním</li> <li>- Takové, které řeší např. otec na přání matky, zprostředkovaný</li> </ul>
Nejobtížněji řešitelné konflikty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ty, které pochází z pomluv a lží</li> <li>- Opilý zákonný zástupce</li> <li>- Dlouhodobé konflikty</li> <li>- Agresivní a výhružné konflikty</li> </ul>
Předpoklad, předvídání konfliktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Při organizačních změnách</li> <li>- Omezení provozu (malé prázdniny)</li> <li>- Zrušení plánovaných akcí</li> <li>- Změna zvyklostí</li> <li>- Při úrazu dítěte</li> <li>- Při zveřejnění nějaké informace v médiích (doporučení ombudsmana)</li> </ul>
U předpokládaného konfliktu příprava na možnosti řešení	<p>Ano, příprava argumentů, vysvětlujících postupů, zmapování situace</p>
Období školního roku s nejčastějším výskytem konfliktů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Začátek a počáteční období školního roku</li> <li>- Prázdniny, omezení provozu</li> </ul>
Obecně vnímaná skupina rodičů, která často vyvolává konflikty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matky na mateřské dovolené</li> <li>- Nezaměstnaní zákonní zástupci</li> <li>- Podnikatelé, dobře situovaní</li> <li>- Rodiče s právnickým vzděláním</li> </ul>

Potřeba a dovednost ředitelky určit typově osobu, s níž řeší konflikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Typ osobnosti, temperamentu neurčují, nezařazují vědomě</li> <li>- Intuitivně vnímají projevy komunikace a přizpůsobují své jednání</li> <li>- Zkouší, co povede k úspěšnému řešení situace</li> <li>- Využívají zkušenosti z předchozích jednání</li> </ul>
---	---

V této tabulce byl podán rozbor a přehled konfliktních situací z různých úhlů pohledu. Nelze vyvozovat závěry z těchto zjištění, neboť ohnisková skupina nemůže být relevantním vzorkem pro zobecnění. Šlo o nastínění možných podnětů pro další, obsáhlejší a komplexnější zkoumání těchto situací o základ zjištění, kde jsou rezervy v možnostech odstraňování nepříznivých situací ve škole v oblasti konfliktních vztahů.

## 9 Závěr

Jelikož řešení tématu bakalářské práce ve své komplexnosti představuje složitou problematiku pedagogicko-psychologicko-sociologickou, pojala jsem její zpracování jako empirickou sondu do jejích základů a možných východisek k řešení vyplývajících z pohledu a praxe vzorku ředitelek mateřských škol.

Cílem této bakalářské práce bylo, pomocí případových studií, vytvořit inventář obsahů, postupů a řešení konfliktních situací vzorku ředitelek mateřských škol se zákonnými zástupci dětí s ohledem na typ temperamentu a některých zřetelných osobnostních rysů zákonných zástupců dětí. Tento cíl byl naplněn pomocí kazuistik, doplňujícího polostrukturovaného rozhovoru a závěrečných analýz. Byl vytvořen přehled obsahů, příčin a řešení konfliktních situací, ale i přehled o reakcích ředitelky a rodičů při konfliktu. Dále pak byla sledovaná a vyhodnocená oblast práce ředitelky s určováním a poznáním temperamentu a zřetelných osobnostních projevů a rysů zákonných zástupců v jednotlivých konfliktních situacích. Z případových studií, ale i z rozhovoru též vyplynuly některé nestandardní prvky v konfliktech, které je přímo, či nepřímo do jisté míry ovlivnily. Cíl této závěrečné práce byl tedy splněn.

Výsledky těchto analýz nelze použít jako zobecňující, neboť se jedná o velmi malý a oblastně omezený vzorek respondentů. Jsou však využitelné pro další a hlubší zpracování dané problematiky, která se stává stále více aktuální v profesním životě ředitelek a ředitelů škol. Využití pro školský management spatřuji v možnosti využití

některých příkladů pro další analýzy, hledání nových způsobů řešení a hledání možnosti případného zobecnění některých prvků týkajících se konfliktních situací.

Naše poznání osobnosti jedinců, se kterými jednáme, nutně postrádá potřebnou psychologickou hloubku. Vychází většinou pouze z vnějších projevů, navíc specificky ovlivněných danou situací. Jinými slovy vychází z chování a prožívání, tedy celek osobnostní struktury nepostihuje. Přitom anticipace jednání osobností, v konfliktně vypjatých situacích, bývá zvláště obtížná. Je však součástí mnohostranné činnosti ředitelky mateřských škol. Z uvedeného plyne nezbytná potřeba a nutnost průběžného, doplňujícího odborného vzdělávání a sebevzdělávání dané profese v této oblasti.

Vytvoření přehledu podložených a ověřených případů z praxe by byl, dle mého názoru, ale i názoru vyplývajícího z neformálních rozhovorů s ředitelkami i řediteli škol, přínosným zdrojem informací a možností využitelných pro řízení školy.

I když konflikty jsou obecně považovány za nepříjemné, stresující, zbytečné, mohou být i prospěšné z hlediska vývoje organizace. Mohou ukazovat směr, mohou ukazovat měnící se potřeby společnosti. Jiří Plamínek uvádí: „*Převládající přístup ke konfliktům může významně ovlivňovat povahu prostředí, ve kterém konflikty vznikají a posunovat toto prostředí blíže k zániku nebo k prosperitě. Každý, kdo se řešením konfliktů zabývá, má proto značnou porci vlivu na své okolí a zároveň velký díl odpovědnosti za stav tohoto prostředí.*“<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Plamínek J., Konflikty a vyjednávání, s. 119

## 10 Seznam použité literatury a zdrojů

1. ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.
2. ČÁP, Jan a Věra ČECHOVÁ. *Psychologie I: obecná psychologie pro 1. ročník středních pedagogických škol*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1992, 196 s. ISBN 80-042-4494-7.
3. DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 5. vyd. Překlad Karel Balcar. Praha: Portál, 2008, 175 s. ISBN 978-807-3675-059.
4. FELDMANN, Harald, Johaness BRAND-JACOBI a Mario GMÜR. *Kompendium lékařské psychologie: pro studující a lékaře*. Překlad Jaromíra Pýchová. Praha: Victoria Publishing, 199-?. ISBN 80-85605-67-8.
5. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4., V Portálu 1. Praha: Portál, 2010, 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5
6. HELUS, Zdeněk. *Psychologie: pro střední školy*. Praha: Fortuna, 1997, 119 s. Učebnice (Fortuna). ISBN 80-7168-406-6.
7. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
8. LAŽOVÁ, Ladislava. *Mateřská škola komunikuje s rodiči: výměna informací, řešení problémů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2013, 130 s. ISBN 978-80-262-0378-0.
9. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
10. MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
11. MÜHLEISEN, Stefan, Nadine OBERHUBER. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.
12. NESVADBA, Petr. *Slovník základních pojmů z filosofie*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1999, 152 s. ISBN 80-716-8627-1.
13. PAULÍK, Karel. *Vyjednávání a řešení konfliktů: studijní opora pro distanční vzdělávání*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, 2005, 55 s. ISBN 80-736-8128-5.

14. PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2.
15. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]*. Vyd. 5., rozš. Praha: Grada, 2007, 196 s. ISBN 978-802-4711-744.
16. SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 2. oprav. vyd. Brno: Barrister, 2004, 523 s. ISBN 80-865-9865-9.
17. ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
18. ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
19. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
20. Typy konfliktů a formy řešení. *Rozvoj pedagoga - vzdělávací moduly* [online]. 2010 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://rozvojpedagoga.eu/moduly/m3/6-2-typy-konfliktu-formy-reseni.html>